العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات

دراسة حالة:"شركة الإتصالات السريعة_في المملكة الأردنية الهاشمية"

إعداد

هلا مصطفى فياض محاميد

إشراف

الدكتور محمد محمد اللحام

أستاذ مساعد

قدمت هذه الدراسة إستكمالا" لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

٢١ / نيسان / ٢٠١١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 21 /2011/4

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
١. د.محمد محمد اللحام، (رئيساً) أستاذ مساعد، نظم معلومات حاسوبية	....
٢. د.فراس سليمان الشلبي، (عضواً) أستاذ مساعد ، نظم معلومات ادارية	....
٣. د.عاطف صالح العدوان، (عضواً) أستاذ مساعد ، إدارة أعمال	....
٤. أ.د.موسى سلامة اللوزي ، (ممتحن خارجي) أستاذ دكتور ، إدارة عامة، الجامعة الاردنية	

بسم الله الرحمن الرحيم

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية(222)

الإهداء

إلى روح والدي الطيب.........

إلى والدتي أمد الله عمرها...

إلى إخوتي رفقاء دربي.........

الشكر والتقدير

في بداية هذا العمل الذي أسأل الله له القبول أتقدم بالشكر و العرفان إلى الدكتور محمد محمد اللحام لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، و أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على ما أبدوه من توجيهات أثرت هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور فراس سليمان الشلبي والذي لم يدخر جهدًا في توجيهي ومساعدتي جزاه الله عني خير الجزاء.

إلى كل هؤلاء تحية تقدير و إعتزاز

والشكر من قبل و بعد إلى الله

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الاية القرِآنية	ج
الإهداء	د
الشكر والتقدير	ه
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة و مبرراتها	5-4
فرضيات الدراسة	6-5
أنموذج الدراسة	7
محددات الدراسة	8
التعريفات الإجرائية	8
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
الدراسات العربية	10
الدراسات الأجنبية	20
التعليق و المقارنة	25
ما يميز هذه الدراسة	25

الفصل الثالث: الإطار النظري	
المبحث الأول:تكنولوجيا المعلومات	
مفهوم المعلومات وأهميتها	28
خصائص المعلومات الجيدة	29
مفهوم تكنولوجيا المعلومات	31
إستخدامات تكنولوجيا المعلومات	33
مزايا إستخدام تكنولوجيا المعلومات	34
العوامل التي أدت الى الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات	34
عناصر تكنولوجيا المعلومات	36
أنواع الشبكات	39
الإنترنت و ميزاتها	40
الإنترانت و ميزاتها	41
الإكسترانت و ميزاتها	42
المبحث الثاني:التشارك بالمعرفة	
مفهوم المعرفة	43
أنواع المعارف	45
مفهوم إدارة المعرفة	46
أهمية إدارة المعرفة	47
عمليات إدارة المعرفة	48
نقل المعرفة	50
التشارك بالمعرفة	51
أشكال التشارك بالمعرفة	52
نظام التشارك بالمعرفة	54
مراحل التشارك بالمعرفة	55
معيقات التشارك بالمعرفة	58
المبحث الثالث: فاعلية إتخاذ القرارات	
مفهوم إتخاذ القرارات	60

مراحل صنع القرارات	61
مزايا عملية إتخاذ القرارات	64
أنواع القرارات	64
فاعلية إتخاذ القرارات	68
خصائص القرارات الفعالة	70
العوامل المؤثرة في فاعلية إتخاذ القرارات	71
معيقات إتخاذ القرارات	72
الفصل الرابع:الإطار التطبيقي المبحث الأول:المنهجية و الإجراءات	
منهجية الدراسة	74
مجتمع الدراسة و عينة الدراسة	75
أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة	75
أداة الدراسة	76
صدق و ثبات أداة الدراسة	78
الأساليب الإحصائية	79
المبحث الثاني:تحليل البيانات	
وصف خصائص العينة	81
وصف متغيرات الدراسة	84
المبحث الثالث:إختبار الفرضيات	
إختبار الفرضية الأولى	102
إختبار الفرضية الثانية	103
إختبار الفرضية الثالثة	107
إختبار الفرضية الرابعة	112
إختبار الفرضية الخامسة	116
الفصل الخامس:النتائج و التوصيات	
نتائج الدراسة	121
توصيات الدراسة	126

المصادر و المراجع	
المراجع العربية	128
المراجع الأجنبية	136
المواقع الإلكترونية	140
الملاحق	
ملحق رقم (1):الاستبانة	142
ملحق رقم (2): قائمة باسماء المحكمين	150
Abstract	151

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الفرق بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية	46
2	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	79
3	وصف أفراد عينة الدراسة	81
4	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية للأجهزة المادية للحاسوب	84
5	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية للبرمجيات	86
6	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لقواعد المعلومات	87
7	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لشبكات المعلومات	89
8	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لخزن المعرفة	90
9	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لخريطة طريق المعرفة	92
10	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمخطط التعاوني	93
11	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية للتعلم المنظمي	95
12	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لامتلاك المعلومات	96
13	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتنفيذ القرارات	97
14	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتقييم القرارات	99
15	الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتغذية العكسية	100

16	علاقة الإرتباط ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة	102
17	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و خزن المعرفة	104
18	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و خريطة المعرفة	105
19	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و المخطط التعاوني	106
20	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و التعلم المنظمي	107
21	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و إمتلاك المعلومات	108
22	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و تنفيذ القرار	109
23	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و تقييم القرار	110
24	علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و التغذية العكسية	111
25	علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة و إمتلاك المعلومات	112
26	علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة و تنفيذ القرار	113
27	علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة و تقييم القرار	114
28	علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة التغذية العكسية	115
29	تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و إمتلاك المعلومات	116
30	تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و تنفيذ القرار	117
31	تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و تقييم القرار	118
32	تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و التغذية العكسية	119
33	تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و فاعلية اتخاذ القرار	119

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	7
2	خصائص المعلومات	30
3	العلاقة بين المعلومات و البيانات والمعرفة	44
4	عمليات إدارة المعرفة	49
5	مراحل عملية إتخاذ القرار	61

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الإستبانة	142
2	قائمة بأسماء المحكمين	150

الملخص

العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة وأثرها على فاعلية إتخاذ القرارات

دراسة حالة:"شركة الإتصالات السريعة(i2)"

إعداد

الطالبه هلا مصطفى فياض محاميد

المشرف

الدكتور محمد محمد اللحام

أستاذ مساعد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات في شركة الإتصالات السريعة (i2) ، حيث شملت الدراسة خمسة أفرع من فروع الشركة الموزعة على مدن مختلفة في المملكة الأردنية الهاشمية.

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، و وزعت استبانة تتناسب مع أغراض هذه الدراسة تتمتع بنسبة قبول و ثبات مقبولة ، فقد تم إختبار تكنولوجيا المعلومات من خلال أربعة أجزاء رئيسية(الأجهزة المادية، البرمجيات، قواعد البيانات وشبكات المعلومات)،كما تم إختبار التشارك بالمعرفة من خلال أربعة اجزاء رئيسية(خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة،المخطط التعاوني،التعلم المنظمي)،إضافة إلى ذلك تم إختبار فاعلية إتخاذ القرار من خلال أربعة أجزاء رئيسية(إمتلاك المعلومات ،تنفيذ القرار،تقييم القرار و التغذية العكسية).

حيث وزعت الإستبيانات على جميع العاملين بشركة الإتصالات السريعة بفروعها الخمسة و البالغ عددهم (170) موظفاً موزعين على مختلف الأفرع ، وتم استرداد (165) إستبانة ،استبعد منها (13) لعدم صلاحيتها للتحليل، و بذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة لتحليل (152) استبانة بنسبة (89.41) من المجموع الكلي للاستبانات الموزعة.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية كان أهمها ما يلي :

1. تعتبر تكنولوجيا المعلومات البنية الأساسية التي تغذي جميع أنواع الشركات بمعلومات لتمكين المسؤولين و العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة.
2. تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحقيق وصول سريع للمعلومات يساهم في تعزيز عملية إتخاذ القرار، سواء أكانت هذه المعلومات من داخل أو خارج الشركة ، مما يساعد في عملية تنسيق العمليات ما بين موظفي الشركة.

3. تحرص الشركات على الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الخبرات و المعارف المتوفرة لديها و لدى كادرها البشري ، لتحقيق تطلعاتها المستقبلية.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة.
5. تؤثر تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة بأبعادهما المختلفة في فاعلية إتخاذ القرار(إمتلاك المعلومات، تنفيذ القرار، تقييم القرار،التغذية العكسية).
6. أظهرت نتائج الدراسة أن تفاعل كل من تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة تؤثر معنوياً في فاعلية إتخاذ القرار بأبعاده المختلفة من خلال قيم (F) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) .

و خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي :

1. ضرورة التركيز على استخدام البرمجيات التطبيقية التي تساعد في أداء الموظف لمهامه الموكل بها.
2. ضرورة التركيز على قواعد البيانات في الشركة و العمل على توسعة نطاقها لتضم جميع مجالات العمل، و العمل على إستقطاب كادر متخصص ملم بالإشراف على تنظيم، إستحداث و تطوير هذه القواعد.
3. زيادة الإهتمام بالمعرفة سواء الداخلية أو الخارجية ، وذلك من خلال تفعيل عمليات تعمل على حصر المعارف و تحديد مصادرها للافادة منها.
4. أن تبني الشركة عملية إتخاذ القرارات على أسس موضوعية ، تشجع الشركة بها المشاركة بالقرارات من قبل أشخاص معيين ومؤهلين من ذوي المعارف و الخبرات.

الفصـــل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة و مبرراتها
- فرضيات الدراسة
- أنموذج الدراسة
- محددات الدراسة
- التعريفات الإجرائية

- مقـدمـة

تشهد المنظمات مجموعة من التغيرات و التطورات نتيجة للتغيرات في البيئة الخارجية التي تزيد من حدة المنافسة و لعل أهم هذه التطورات هي التي أحدثتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.

و قد أدت الزيادة في حجم المنظمات و تعقد أنشتطتها الإدارية و تطور وسائل إتخاذ القرارات في الوقت الحاضر الى إزدياد إهتمام المديرين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية و الوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة و الملائمة في الوقت المناسب من أجل القيام بمهمات التخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات(Macleod,2001,41)٠ و قد شكلت ثورة تكنولوجيا المعلومات عاملاً مهماً و رئيسياً في إدارة المعرفة و التي تلعب دوراً رئيسياً في إكتشاف وإستنباط المعارف من العاملين بالمنظمة سواء كانت معارف صريحة أو ضمنية، و توثيق و تخزين هذه المعارف من اجل تطبيقها و مشاركتها من قبل العاملين في المنظمة،حيث أصبحت إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال تريد الإستمرار و النجاح في الأسواق ، و تسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً و التوصل إلى عنصر تفوق و إبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الساعد و حريم ،2004). هذا و وفرت تكنولوجيا المعلومات للمنظمات الكثير من التقنيات مما سهل إنتشار و تشارك المعرفة والتي بدورها تسهل و تسرع من توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار، مما لا يجعل هذه القرارات أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف فحسب، بل و أكثر فاعلية في تيسير تحقيق هذه الأهداف بأصح الطرق المتاحة، و يتضح ذلك من مفهوم عملية اتخاذ القرارات، وهي العملية التي بواسطتها يتم اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل مطروحة لتحقيق أهداف محدده أو معالجة مشكلة معينه و ذلك خلال فتره زمنية معينه في ضوء العوامل البيئية و الموارد المتاحة للمنظمة(أبو السبت،2005،3) .

- **مشكلة الدراسة**

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة يتسارع بها التطور و التقدم ، مما أدى إلى خلق تحديات تجعل من الصعوبة على هذه المنظمات إكتساب أو الإحتفاظ بميزاتها التنافسية، و باتت المعلومات المورد الرئيسي و الهام التي تعتمد عليه المنظمات. كما أن التطور التكنولوجي الموجود حاليا أتاح لهذه المنظمات فرصة أكبر لجمع المعلومات و الإستفادة منها و من دقتها ومن سرعة الحصول عليها في الوقت المناسب و معالجتها وتخزينها لإسترجاعها بشكل لم يكن متاحاً لها بهذا الكم والنوع من قبل (أبوسبت،2005،4). و تعتبر تكنولوجيا المعلومات البنية التحتيه لإدارة المعرفة و وسيلة لتدفق هذه المعرفة داخل المنظمة ، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات و أداء جميع أنواع و أحجام المنظمات ، كذلك في مساندة عملية اتخاذ القرارات(الكردي و العبد،2003، 11).

و من هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات في شركة الإتصالات السريعة. و بناءً على ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

1. هل تطبق شركة الإتصالات السريعة تكنولوجيا المعلومات؟
2. هل تطبق شركة الإتصالات السريعة التشارك بالمعرفة؟
3. هل يوجد علاقة إرتباط بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في شركة الإتصالات السريعة ؟
4. هل يوجد علاقة تأثير بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في شركة الإتصالات السريعة ؟
5. هل توجد علاقة تأثير بين تكنولوجيا المعلومات و فاعلية إتخاذ القرار في شركة الإتصالات السريعة ؟
6. هل توجد علاقة تأثير بين التشارك بالمعرفة و فاعلية إتخاذ القرار في شركة الإتصالات السريعة ؟
7. ما أثر تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة على فاعلية إتخاذ القرار في شركة الإتصالات السريعة ؟

-أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من :

1. تأتي هذه الدراسة بمثابة دعوة للتعرف على ماهية ،مفهوم ، عناصر، مكونات ،و أبعاد تكنولوجيا المعلومات.
2. تساهم الدراسة على تسليط الضوء على ماهية ، مفهوم ، مكونات ، و أبعاد التشارك بالمعرفة ،الذي يعد القلب النابض لإدارة المعرفة.
3. التعرف على ماهية ،مفهوم ، عناصر، مكونات ،و أبعاد إتخاذ القرارات في منظمات الاعمال.
4. التعرف على العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة.
5. التعرف على أثر كل من تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في إتخاذ القرارات.
6. تقدم هذه الدراسة توصيات من خلال نتائج البحث يستفيد منها الباحثون والمهتمون فيما بعد.
7. إثراء المكتبة العربية بنتاج علمي ضمن علاقة إفتراضية بين ثلاثة متغيرات والتحقق من النتائج التي قدمتها الدراسات والبحوث السابقة.

-أهداف الدراسة و مبرراتها:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها فان هدف الدراسة ينصب أساساً على تشخيص و تحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة، و معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على توفير المعارف اللازمة كماً ونوعاً في الوقت المناسب و أثرها في عملية إتخاذ القرارات.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء في تحديد العلاقة أعلاه من خلال:

1. التعرف على مدى تطبيق شركة الإتصالات السريعة لتكنولوجيا المعلومات.
2. التعرف على مدى تبني شركة الإتصالات السريعة لمفهوم التشارك بالمعرفة.

3. التعرف على علاقة كل من تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في شركة الاتصالات السريعة و أثر ذلك في إتخاذ القرارت.

4. فحص الواقع الحالي لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة في شركة الاتصالات السريعة ، و التعرف على أثرهما في فاعلية إتخاذ القرار في ذات المنظمة المبحوثة .

- مبررات الدراسة:

1. تقديم معالم نظرية وميدانية لإدارة المنظمة المبحوثة عن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية القرارات.
2. قلة الدراسات التي تناولت التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات.
3. التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في تحسين وتعزيز عملية إتخاذ القرارات.

-فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة، أسئلة، و أهداف الدراسة المشار اليها سابقاً؛ يمكن صياغة الفرضيات التي تستند عليها الدراسة الحالية على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى:

هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها (الأجهزة المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات المعلومات) و التشارك بالمعرفة و أبعادها المختلفة(خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة، المخطط التعاوني، التعلم المنظمي).

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:**

هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة و التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة و فاعلية إتخاذ القرار(إمتلاك المعلومات ، تنفيذ القرار، تقييم القرار ، التغذية العكسية).

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:**

هناك علاقة تأثير معنوية ما بين التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة و فاعلية إتخاذ القرار بأبعادها المختلفة.

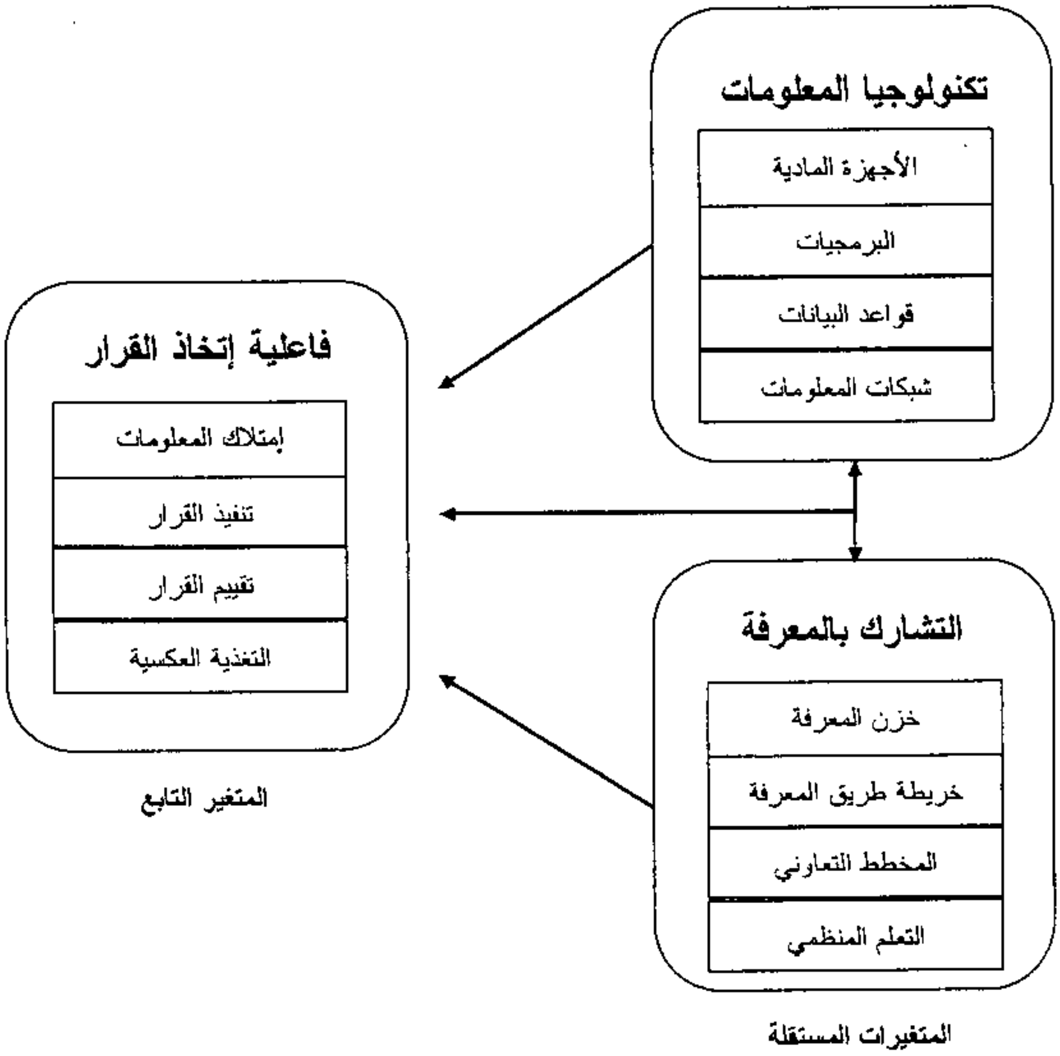
5. **الفرضية الرئيسية الخامسة:**

هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تفاعل (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و فاعلية إتخاذ القرار، و ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تفاعل (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و إمتلاك المعلومات.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تفاعل (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و تنفيذ القرار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تفاعل (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و تقييم القرار.
- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تفاعل (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و التغذية العكسية.

-أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، حيث تم تحديد ثلاثة متغيرات تتمثل بالمتغرين المستقلين(تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) اللذين يؤثران من خلال العلاقة بينهما بالمتغير التابع (فاعلية إتخاذ القرار).



الشكل (1):أنموذج الدراسة

المصدر: - تكنولوجيا المعلومات: العمري، غسان ، الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية،(2004) .

-التشارك بالمعرفة:"Bair, J.(1997)." Knowledge Management.

-فاعلية اتخاذ القرارات: أبو نصار، محمد ، المحاسبة الإدارية، ط 3 ،(2010)، دار وائل للنشر، الاردن – عمان.

- **محددات الدراسة:**

1. إقتصار هذه الدراسة على العاملين في شركة الإتصالات السريعة فقط، و بذلك لا يمكننا تعميم النتائج على شركات أخرى.
2. عدم تعاون بعض العاملين في الاجابة عن الاستبانة.
3. تم تطبيق الجانب الميداني من الدراسة خلال شهر كانون الثاني من سنة 2011.

-التعريفات الإجرائية:

بعد الإطلاع على ما كتب بالأدبيات و الدراسات السابقة قامت الباحثة بتعريف المصطلحات التالية تعريفاً إجرائياً:

- تكنولوجيا المعلومات(Information Technology):المعدات و البرمجيات و الشبكات التي تساعد في جمع وإلتقاط البيانات ، معالجتها ، تخزينها ، إسترجاعها وتزويدها للمستويات الإدارية بالوقت والشكل المناسبين.

- التشارك بالمعرفة(Knowledge Sharing): هي مرحلة مهمة و اساسية لاتمام عملية ادارة المعرفة، و تتيح الأستفادة من خبرات وتجارب العاملين من ذوي الكفاءة ، للحصول على المعلومات و المعارف المناسبة في الوقت و الكلفة المناسبة لاتمام أعمالهم المنظمية.

- فاعلية إتخاذ القرارات(Decision Making Effectiveness): هي عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة بعد دراسة النتائج المترتبة عن كل بديل لتحقيق أفضل النتائج بإستخدام الموارد المعلوماتية المتاحة أحسن إستخدام ممكن.

الفصـــل الثاني

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعليق و المقارنة
- ما يميز الدراسة الحالية

- مقــدمة

يهدف هذا الفصل لتقديم مجموعة من الدراسات والتي لها علاقة بموضوع تكنولوجيا المعلومات، التشارك بالمعرفة ، وإتخاذ القرارات من الناحيتين النظرية ، والميدانية على حد سواء. حيث تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم إستعراضها وتقسيمها إلى دراسات عربية ، واخرى أجنبية ، مرتبة زمنياً وذلك على النحو التالي:

1.الدراسات العربية

- دراسة (الطاهر و منصور،2009) بعنوان"**متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجة تطبيقها في شركات الاتصالات الاردنية**"

هدفت هذة الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال ،والعقبات التي تعترض تطبيقها في ممارسة هذا المفهوم في شركات الإتصالات الأردنية.وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة كان له تأثير متفاوت على مشاركة المعرفة في الشركات عينة الدراسة. حيث كان لعوامل تدريب العاملين و فرق العمل اضافة الى معوقات التطبيق تأثير معنوي على مشاركة المعرفة، في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأماكن تخزين المعرفة، البيئة التعاونية أي تأثير، ويوصي الباحثان بضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية،ومخازن المعرفة لأن ذلك يعزز و يوحد المعرفة الموجودة في المنظمات و يطور فعالية عمل المنظمات، ويدعم مشاركة الأفراد للأفكار والملاحظات مما يزيد الإبتكار و الإبداعا

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. يؤثر توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة مجتمعة (تدريب العاملين، فرق العمل، أماكن تخزين المعرفة، البيئة التعاونية، معوقات مشاركة المعرفة) على تطبيق مشاركة المعرفة في شركات الإتصالات الأردنية.

2. تؤثر فرق العمل وتدريب العاملين كمتطلبات منفردة لمشاركة المعرفة على تطبيق وممارسة مشاركة المعرفة في شركات الإتصالات الأردنية.

- دراسة الشرفا (2008) بعنوان" **دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. و قد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بإستخدام إستبانه تم توزيعها على جميع المدراء العامين و رؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة ، و عددهم 174موظفاً.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1-تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الإستفادة من إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والإستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و إستثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

2 -أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير) عند مستوى دلالة α =0.05.

– دراسة(عيسان و العاني،2008) بعنوان"**دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس**"

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، وهل هناك إختلاف لإستجابات العاملين بكلية السلطان قابوس حسب النوع و المسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة و الموقع الاكاديمي. و قد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية جاءت بدرجة موافقة عالية وهذا يشير إلى أن الممارسات التنظيمية في الكلية تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بدرجة إيجابية عالية. كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 بين إستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على عنصر الهيكل التنظيمي و لصالح عضو هيئة التدريس، أما بالنسبة لمتغير المؤهل في إستخدام الحاسب فكانت لصالح مؤهل تعلم ذاتي.في حين لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات النوع و المؤهل العلمي و الرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة في إستخدام الحاسوب.

- دراسة (بيدس،2007) بعنوان "**إستخدام الأساليب و البرامج العلمية لإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الإتصال الإردنية**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستخدام الأساليب و البرامج العلمية لإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الإتصال الأردنية ،ومعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إستخدام هذه البرامج و الأساليب تعزى للمتغيرات الديمغرافية و هي (الجنس ،الخبرة ،المؤهل العلمي ،و المركز الوظيفي).إضافة إلى التعرف على العقبات و التحديات التي تواجه إستخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في شركات الإتصال الأردنية.وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر و مديري الأقسام لدى شركات الإتصال الأردنية و عددهم (121).

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تستخدم الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب بدرجة عالية من قبل مديري شركات الإتصال، وتستخدم أنظمة المعرفة و أنظمة تعاون المجموعات بدرجة متوسطة ،أما تطبيقات الذكاء الإصطناعي تستخدم بدرجة منخفضة.
2. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إستخدام البرامج و الأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي و المركز الوظيفي،ولا يوجد فروق تعزى للنوع أو الخبرة.

و توصلت الدراسة لـــ:

- تحسين عمليات إنشاء و إقتناء ، تصنيف و تشارك المعرفة في المنظمة من خلال زيادة إستخدام و تطبيق أنظمة معرفة العمل.
- يجب الإعتماد على التخطيط الصحيح و السليم ، و التنبؤ الدقيق للنواحي المتعلقة بإدارة المعرفة و الإختيار السليم لفريقها.

- دراسة(قدور و ياسين،2006) بعنوان " **نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة** "

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإستخدام الأمثل للموارد في المنشأة الصناعية في المملكة الاردنية الهاشمية و كيفية تفعيل هذا التأثير بما يحقق الإستخدام الأمثل للموارد من خلال معرفة طبيعة المنشأة و علاقة ذلك بما تحصل عليه من عائد .كما تحاول الدراسة تحليل بعض النماذج المعروفة التي تحاول تقويم تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الاقتصادية الحديثة و بصورة خاصة دورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنشأة، و قد تم إستخدام إستبانه تم توزيعها على جميع أفراد العينة و توصلت الدراسة إلى أن ما يحصل عليه المنتج من خفض في التكلفة التسويقية نتيجة لتغير تكنولوجيا المعلومات يتناسب طرديا مع مرونة الطلب بشرط ثبات مرونة العرض.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات من خلال جعل سوق تكنولوجيا المعلومات سوقاً تنافسياً " أقل تكلفة " و أن يتم اختيار أدوات و نظم تكنولوجياالمعلومات بما يتناسب و طبيعة و أهداف المنشأة.

- دراسة(مهنا،2006) بعنوان"**العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية إتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية -جنين، جامعة القدس -أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم 1710 ،وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً .وتمثل ما نسبته (% 21) تقريبًا من مجتمع الدراسه والتي إختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وقد أجابت الدراسة والفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة إرتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في كل من تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات :الجنس، الجامعة، نوع الكلية، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. إن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جدًا، حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%).
2. إن درجة فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة لمئوية للإستجابة للدرجة الكلية(76%).

3. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة(α =0.05) بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في تفويض السلطة في مجال إتخاذ القرار بين الذكور والإناث و لصالح الذكور.

- دراسة (الشرشير،2005) بعنوان" **الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية –فلسطين**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، تم إختيار عينة عشوائية من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية قوامها (67) مديرة تمثل ما نسبته (42.14%)من مجتمع البحث الأصلي للمديرات، و (1250) معلمة تمثل ما نسبته (% 30) من مجتمع البحث الأصلي للمعلمات.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية وإجراءات مقترحة لتفعيل القيادة واتخاذ القرارات المدرسية، ومن أهمها ما يلي:

1. إستمرار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتدريب وتأهيل مديري المدارس، وتنمية قدراتهم على الأسلوب القيادي الديمقراطي، حيث أظهرت نتائج البحث أن له علاقة إيجابية بفاعلية إتخاذ القرارات.

2. إشراك مديرات المدارس في برنامج التطوير الإداري ورسم السياسات على المستوى المركزي لوزارة التربية والتعليم.

3. توفير الإحصائيات، والبيانات، والأدوات التي تدعم إتخاذ القرارات الصائبة وتسهل تنفيذها.

4. إعداد المعلمات المرشحات لشغل منصب مدير إعداداً يساعد على التمكن من مهام وأدوار ومسؤوليات العمل الجديد.

5. تزويد مديرات المدارس بأحدث النماذج العالمية المعاصرة في القيادة و بأحدث الوسائل والأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الفاعلة.

6. قيام وزارة التربية والتعليم بتعميم النتائج على المؤسسات التربوية وغيرها خاصة أن النتائج كانت بإتجاه إيجابي لصالح المديرات.

- دراسة (أبو قبة،2004) بعنوان"**مدى تطبيق إدارة المعرفة و المعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات المركزية برامج و أنظمة إدارة المعرفة و المعلومات فيها ومعرفة المشاكل و التحديات التي تواجه الإدارة المعرفية وكيفية التغلب عليها.إستهدفت الدراسة المديرين في الإدارة العليا و الوسطى و رؤساء الاقسام و بلغ حجم عينة الدراسة303 مديراً.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها:

1. تطبق الوزارات المركزية برامج و أنظمة إدارة المعرفة و المعلومات بإستثناء المكتبات الإلكترونية لكون هذا النظام مكلف.

2. تحسن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة عملية إتخاذ القرارات الإدارية و تسهم في تفعيل عمليات الإتصال و التنسيق بين الأفراد العاملين.

3. تزيد إدارة المعرفة كفاءة وفاعلية العمل وتحسن الجوانب الإقتصادية من خلال خفض التكاليف و توفير الوقت والجهد.

هذا و قد أوصت الدراسة بـــــــ:

1. ضرورة تبني أساليب إدارية تدعم تطبيق إدارة المعرفة.

2. العمل على تخصيص الموارد المالية و البشرية الكافية ،و غرس ثقافة تنظيمية مرنة و تعاونية،تدعم مشاركة المعرفة.

3. زيادة الإهتمام بالمعارف الضمنية ،والعمل على نقل المعارف الخبرات التي يمتلكها الأفراد إلى وسائل مادية ملموسة تمكن العاملين من الرجوع إليها عند الحاجة.

– دراسة (العمري،2004) بعنوان"**الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**"

هدفت الدراسة لتحليل الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و المعرفة وبيان أثرها على قيمة الأعمال البنوك الأردنية.وقد تم جمع البيانات من 116 مديراً و خبير يعملون في 16 بنكاً تجارياً أردنياً عن طريق إستبانة تم تصميمها خصيصاً لغرض هذه الدراسة. و قد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أبرزها :

1. هناك علاقة قوية و معنوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال البنوك.

2. وجود تأثير معنوي و قوي في القيمة العالية لأعمال البنوك نتيجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وهذا و قد أوصت الدراسة بـــــ:

1. ضرورة الإستفادة من شبكة الإنترنت لتعزيز القيمة المضافة في البنوك ،و في تقديم خدماتها.

2. إستخدام نظم دعم القرار و النظم الخبيرة نظراً لما تحققه تلك النظم من قيمة عالية لتلك البنوك و مساعدتها في إتخاذ قراراتها و حل مشكلاتها.

3. زيادة الإهتمام بدافعية و تحقيق رضا العاملين و دعم الإنجازات المتميزة.

– دراسة (المناصرية،2004) بعنوان"**دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ALGAL)"**"

هدفت هذه الدراسة لبيان دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية .تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين ومتخذي القرار في الشركة الجزائرية للألمنيوم والذين ينوبون عنهم سواء كانوا من الإدارة العليا (المدير العام ونوابه العامين، مدير وحدة ومساعدوه) والذين بلغ عددهم (11) متخذ قرار، أو من الإدارة الوسطى(رؤساء الدوائر) والذين بلغ عددهم (17) متخذ قرار، أو من الإدارة الدنيا(رؤساء المصالح) والذين بلغ عددهم (24) متخذ قرار، أي أن عدد المدراء الذين شكلوا مجتمع الدراسة هو (52) مديرا وفقا للهيكل التنظيمي للشركة. و قد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أبرزها :

- لدى متخذي القرار في الشركة خبرة كافية في القطاع، وفي الشركة محل الدراسة بالخصوص، مما يسهل الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.
- أنظمة المعلومات الإدارية المعتمدة في الشركة تساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات في الشركة، وتوفر معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع نسبيا، كما تعطي شكلا أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها والاستفادة منها، كما تساهم في جعل المعلومات أكثر قابلية للقياس الكمي.

وهذا و قد أوصت الدراسة الى ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة، وذلك من خلال تطوير نظام معلومات الشركة الحالي بإدخال عناصر أنظمة تجهيز المكاتب ونظم دعم القرارات ونظم معلومات الإدارة العليا؛ بدءا باستغلال الإمكانيات غير المستغلة للنظام الحالي ومرورا بتزويده بتجهيزات وبرامج أكثر تطورا، وهذا للاستفادة من ميزات هذه النظم وهذه التكنولوجيا في إنتاج قرارات ذات فعالية عالية.

2.الدراسات الأجنبية

- دراسة (Tee & Karney ,2010) بعنوان" **تشارك و صقل المعرفة الضمنية في بيئة التعلم الالكتروني** "

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في الجامعات الغير ربحية في الولايات المتحدة. إلى محاولة فهم أفضل للظروف والعمليات التي تساعد في تعزيز تقاسم أو بناء المعارف الضمنية ، عبر شبكة الإنترنت وبيئات التعلم الإلكترونية، وتوصلت الدراسة أن شبكة الإنترنت تشجع العمليات و تساعد على تهيئة الظروف بما يتفق مع نموذج (Nonaka) لخلق المعرفة، وقد وجدت الدراسة أن الطلبة قد إكتسبوا وجهات نظر أفضل بسبب تطبيق المعرفة الضمنية في بيئات التعلم الإلكترونية.

- دراسة (Chen & Tsou,2007) بعنوان:"**إعتماد تكنولوجيا المعلومات لخدمة سياسات الابتكار و الميزة التنافسية** "

تهدف هذه الدراسة إلى توسيع الفهم حول الإبداع في تقديم الخدمة من خلال تكنولوجيا المعلومات والتي تؤثر على الميزة التنافسية للشركات ضمن سياق الشركات المالية،تختبر هذه الدراسة مدى تبنى تكنولوجيا المعلومات ،و قدرة إستغلالها لتحسين تطبيقات الإبداع على الخدمات ،مما يؤثر على الميزة التنافسية للشركات.و قد تم توزيع الإستبانات على 558 شركة مالية في تايون.

و استنتج الباحث أن لإمتلاك تكنولوجيا المعلومات تأثيرات إيجابية على تطبيقات الإبداع على الخدمات ، و التي تساعد على إكتساب ميزات تنافسية للشركات.

- دراسة (Haji,2006) بعنوان" **التشارك بالمعرفة: تحسين المكون الرئيسي لادارة المعرفة** "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العوامل الرئيسية التي تؤثر على تقاسم المعارف في منظمات الأعمال البريطانية و قد بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية وقلة إهتمام و تركيز الإدارة العليا على تقاسم المعرفة،و معرفة ما يجب تقاسمه .كانت من أبرز العوامل التي تؤثر في تقاسم المعرفة.وقد قام الباحث بوضع مجموعة من المبادئ التوجيهية لمساعدة المؤسسات على تحسين تقاسم المعرفة وذلك بتركيز على الاستراتيجية و العاملين و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

- دراسة (Branzei et al.,2005) بعنوان"**جمع المعلومات لتحسين عملية صنع القرار**"

اجريت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات الرومانية المتخصصة بعمليات التمويل و الإستثمار ،و أخذت الطابع الكمي التحليلي وهدفت إلى دراسة القرارات التي تتخذ في ظل عدم التأكد البيئي كما هدفت إلى التعرف على وسائل جمع المعلومات و تحليلها بطرق كمية إعتمادا على نظرية المعلومات ، وذلك من أجل تحسين عملية إتخاذ القرارات.وقد خلصت إلى عدة نتائج كان أهمها:

1. تعتبر المعلومات أساس عملية إتخاذ القرارات.
2. لا تعني توفر كمية كبيرة من المعلومات الوصول إلى القرار الفعال ، بل أن الأهمية في نوعية هذه المعلومات.

- دراسة (Robertson,2004) بعنوان" **الانترانت و التشارك بالمعرفة**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإنترانت و تبادل المعرفة في المنظمات الاسترالية، و تسعى لإيجاد طرق لتوسيع قدرات الشبكة الداخلية - الإنترانت – في تلبية إحتياجات إدارة المعرفة، و توصلت هذه الدراسة إلى أن الإنترانت في معظم المنظمات لا تزال غير مؤهلة و أن إستخدام تكنولوجيا إدارة المعرفة سيوفر أساساً قوياً للإتصالات الداخلية .و قد أوصت الدراسة على ضرورة وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بحيث تشمل هذه الإستراتيجية أهمية نشر الإنترانت في المنظمة.

- دراسة (Yang,2004) بعنوان" **مشاركة المعرفة للوظائف ذات الصلة** "

قامت هذه الدراسة على مقارنة حالتين في منظمتين مختلفين موجودتان في تايون . بهدف دعم فعالية المنظمة من خلال مشاركة المعرفة بين الموظفين، ولقد تم توضيح بعض المناهج والطرق المستخدمة في نقل المعرفة ولقد تم قياس بعض العوامل التي تستخدم لزيادة المشاركة المعرفية و توصلت الدراسة إلى ضرورة خلق بيئة تنظمية داعمة للمعرفة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالعمل وتحليلها وتصميم ما يسمي ذاكرة المنظمة كما ركزت الدراسة علي أهمية المستهلكين ودورهم في تشكيل معرفة المنظمة.

- دراسة (Frishammar,2003) بعنوان" **إستخدام المعلومات في صنع القرارات الاستراتيجية**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط المعلومات بإتخاذ القرار الإستراتيجي، وقد أجريت الدراسة على عينة تتألف من 15 شركة صناعية سويدية.و هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أدوات إدارة المعلومات في هذه الشركات و مدى مساهمتها في إنجاح القرارات المتخذه. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. إن الإدارة العليا تستخدم في إتخاذها لقراراتها الإستراتيجية المعلومات ،مما يؤدي إلى تقليص حالة عدم التأكد.
2. يوجد نوعان من المعلومات التي يعتمد عليها المدراء و هي المعلومات الداخلية و المعلومات الخارجية.
3. إن إدارة المعلومات التنظيمية بشكل جيد يؤدي إلى إتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

- دراسة (Pollock,2002) بعنوان" **إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات** "

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة و الخاصة في فرجينيا، كما و تهدف إلى تقييم كلاً من الأداء الكلي لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مخرجات الإستثمار الفردي في المنظمة، من أجل تحقيق نجاح ملحوظ و لتحسين أداء العمل و مخرجاته، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض البحث العلمي و أظهرت الدراسة أن أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا يزال في بداياته وأن معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم، و لذلك فقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات، و تشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة و دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لإحتياجات العمل الداخلي .

- دراسة (de Alwis & Higgins,2001) بعنوان"**المعلومات كأداة لاتخاذ القرارات الادارية**"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار المدراء كمستخدمين للمعلومات في الشركات السنغافورية، ومدى إستخدامهم لهذه المعلومات في عملية إتخاذ القرارات.وتم توزيع 369 استبانة لقياس متغيرات الدراسة .و بينت هذه الدراسة الأهمية النسبية لمصادر المعلومات التي يستخدمها المدراء لإتخاذ قراراتهم و قد خلصت إلى عده نتائج كان أهمها:إن مصادر المعلومات المستخدمة من قبل الإدارين أدت إلى إرتفاع مستويات الأداء،كما أنها بينت أن مصادر المعلومات تعتبر هامة جدا في عملية إتخاذ القرارات و بنسب متفاوتة.

- دراسة (Adam & Gary,2000) بعنوان"**أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الاداء التنظيمي**"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي للشركات ،و قد بينت الدراسة أن الشركات التي تهتم بتكنولوجيا المعلومات و تنفق عليها مبالغ كبيرة على الأغلب تتميز بأن لديها عائد مالي كبير أيضاً .ولكن هناك شركات تنفق على هذه التكنولوجيا بسخاء و لكن عوائدها المالية متواضعة ،وبينت الدراسة أن من الضروري أن يرافق الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات تطور على هيكلية الشركة وتبني أساليب جديدة و إعادة تنظيم الشركة.

التعليق و المقارنة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة والتي تناولت موضوعات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ، التشارك بالمعرفة، و فاعلية إتخاذ القرارات ، أن في هذه الدراسات تفاوت في تناول هذا الموضوعات ، فبالرغم من تعدد البحوث والدراسات إلا أن هنالك قصوراً واضحاً في الدراسات التي ربطت هذه المتغيرات الثلاثة مع بعضها البعض ، مع وجود بعض الإتفاق في الأسلوب المستخدم في البحث ، وكانت أوجه الإتفاق والإختلاف كما يلي:

- معظم الدراسات العربية تناولت تكنولوجيا المعلومات ، تقييمها ، واقع إستخدامها ،و علاقتها مع صنع و اتخاذ القرارات.
- ركزت بعض الدراسات الأجنبية على العوامل و العمليات التي تساعد في تقاسم و تشارك المعرفة.
- بعض الدراسات الأجنبية بينت أثر إستخدام الإنترانت على التشارك بالمعرفة و دون بيان أثر ذلك على إتخاذ القرارات.
- اتفقت معظم الدراسات العربية مع الدراسة الحالية في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، أما بالنسبة للدراسات الأجنبية منها دراسات تحليلية و اخرى وصفية.
- إستخدمت الدراسات السابقة عدة أساليب لجمع البيانات كالمقابلة ، الإستبانة ، الملاحظة ، ، بينما تعتمد هذه الدراسة على الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تبحث هذه الدراسة في العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال قياس تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة و أثرها في

فاعلية إتخاذ القرارات بأبعاده المختلفة ، وقياس التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات بأبعادها المختلفة، وقياس أثر تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة على فاعلية إتخاذ القرارات بأبعادها المختلفة ، حيث لم تتعرض أياً من الدراسات السابقة –على حد علم الباحثة– لهذا الموضوع . و استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و ذلك باجراء مسح شامل لجميع العاملين في شركة الإتصالات السريعة، وتم إستخدام أساليب إحصائية مناسبة لهذه الدراسة كالانحدار البسيط و الانحدار التفاعلي.

الفصل الثالث

الإطار النظري

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثاني: التشارك بالمعرفة.

المبحث الثالث: فاعلية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول

تكنولوجيا المعلومات

Information Technology

المعلومات(Information)

أضحت المعلومات من أهم الموارد التي تمتلكها منظمات الأعمال، لما لها من أثر واضح على الأعمال و الأنشطة داخل تلك المنظمات. وبما أن المعلومات تشكل القاعدة الأساسية لإتخاذ القرارات الإدارية(قنديلجي و السامرائي،2002 ،28) ، فيمكن تعريفها على أنها بيانات منظمة ومعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين، فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه، أو لا يمكن توقعه (برهان و جعفر، 1998 ،23).

أما الرومي (2001،33) فقد عرفها على أنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها وذلك بغرض تحقيق هدف معين.

وكما عرفها التمياط (2007، 28) على أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة،بحيث تسهم في إعطاء معنى خاص ،تمكّن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول الى المعرفة وإكتشافها.

أهمية المعلومات:

تكمن أهمية المعلومات كما يراها(الضمور،2003، 47-49):

1. إن المعلومات تشكل مورداً إستراتيجياً هاماً تعتمد عليه المنظمات في مواجهة الظروف البيئية غير المستقرة.

2. تساعد في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
3. وسيلة أساسية لتحقيق الضبط و الإنتظام والدقة في انجاز الوظائف الإدارية المختلفة.
4. تؤدي الى التخلص من حالة عدم التأكد، و ذلك في الحد من البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
5. ان نشر المعلومات بين أفراد المنظمة يسهم في زيادة تمكين العاملين ، و رفع مستويات أدائهم.

خصائص المعلومات الجيدة :

إن المعلومات الفاعلة هي الهيكل الأساسي التي تقوم عليه أعمال و نشاطات المنظمات، فلذلك يجب أن تتوافر عدة خصائص بها(الشرفا،2008، 52-53):

1. التوقيت المناسب: بحيث تصل المعلومات إلى المستخدم في الوقت المناسب و عند الحاجة إليها،لامكانية الاستفادة منها.
2. الكمال :يجب أن تكون المعلومات كاملة وشاملة لجميع الموضوعات ذات العلاقة ، و أن تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها.
3. ذات صلة بنشاط المنظمة :أي أن تكون المعلومات مفيدة لاتخاذ قرار سليم ،مما يؤدي الى تحسين جودة القرار المتخذ.
4. إمكانية الحصول عليها :و تعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة و سرعة.
5. الدقة: أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء و على درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد في تقدير احتمالات المستقبل و مساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.
6. الملائمة : أن تكون المعلومات مناسبة لطلب المستفيد.

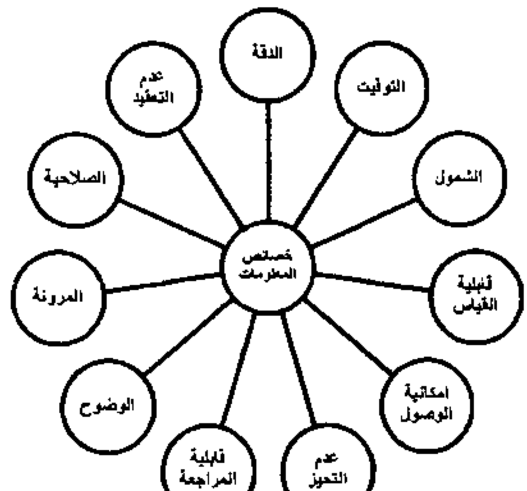
7. الفترة الزمنية :أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها – أي الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية إدخال وتشغيل واستخراج النتائج والحصول على المعلومات بحيث لا تكون بدرجة من القدم تجعلها قديمة.

8. الوضوح :أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض ، وتعرض بالشكل المناسب للمستفيد بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.

9. المرونة : أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.

10. التأكيد :أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمستفيدين.

11. عدم التحيز :وتعني عدم تغير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين(عاشور، 1995 ، 50).



شكل رقم(2):خصائص المعلومات

المصدر :المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح" :نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة،2002 .

تكنولوجيا المعلومات(Information Technology):

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات من المفاهيم التي باتت شائعة و متداولة بكثرة في الوقت الحاضر، حيث أن هذه الثورة أحدثت تغيرات هائلة على جميع المستويات. وقد أمست منظمات الأعمال المتتبع الرئيسي لتطورات هذه الثورة حيث أنها تعتبر من أهم الوسائل المتاحه حالياً لإكتساب الميزة التنافسية لضمان استمرارية المنظمات و تحقيق أهدافها.

ولقد أصبحت المعلومات قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما فيها المنظمات، وباتت مختلف عمليات و نشاطات المنظمة تعتمد إلى حد كبير على حجم و نوعية المعلومات المتوافرة لها (جواد،2000 ، 405).

لذلك حظيت ثورة تكنولوجيا المعلومات باهتمام الكُتاب و الباحثين وقد خرجت الدراسات الى أكثر من تعريف لها و منها:

تكنولوجيا المعلومات هي المكونات المادية و البرمجيات و وسائل الإتصال عن بعد ، و ادارة قواعد البيانات و تقنيات معالجة المعلومات الأخرى، المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب(العجلوني،1998، 59).

و يعرفها السالمي(2000، 21) بأنها التقنيات التي تحول البيانات الى معلومات بأنواعها المختلفة و التي يستفيد منها و يستخدمها ذوو العلاقة في كافة مجالات الحياة.

كما يراها إدريس(2005، 105) بأنها الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الادارة على إستخدام المعلومات لدعم إحتياجاتها في مجال إتخاذ القرارات و العمليات التشغيلية في المنظمة ، و تضمن البرامج الفنية و البرامج الجاهزة و قواعد البيانات و شبكات الربط بين العديد من الحاسبات و عناصر أخرى ذات علاقة.

وعرفها قندلنجي و السامرائي(2002 ، 38) بأنها مختلف أنواع الإكتشافات و الإختراعات التي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث حجمها و تحليلها و تنظيمها و خزنها وإسترجاعها في الوقت المناسب و الطريقة المناسبة المتاحة.

أما O'Brien (1999،8) فقد عرفها بأنها المعدات و البرمجيات و الشبكات و قواعد البيانات و تكنولوجيات معالجة البيانات الأُخرى.

في حين يراها عثمان (2002، 5) بأنها ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها وتخزينها وإسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة وسريعة وذلك من خلال الإستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الإتصالات الحديثة ، وأنها باختصار العلم الجديد لجمع وتخزين وإسترجاع وبث المعلومات الحديثة آليا عبر الأقمار الصناعية.

ويعرفها Laudon and Laudon (2006، 4)على أنها جميع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب و المستخدمة من قبل المنظمات وتقنياتها الأساسية.

كما أوضح الجاسم(2005 ، 49) تكنولوجيا المعلومات على أنها تلك الأجهزة و المعدات و الأساليب و الوسائل التي استخدمها الإنسان و يمكن أن يستخدمها مستقبلا في الحصول على المعلومات الصوتية و المصورة، والرقمية، و كذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها و تنظيمها و ترتيبها و تخزينها و حيازتها و استرجاعها و عرضها و استنساخها و بثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، و تشمل على تكنولوجيا التخزين و الاسترجاع و تكنولوجيا الاتصالات.

وبناءً على ما جاء في هذه التعاريف فأنه من الممكن تعريف تكنولوجيا المعلومات– من وجهة نظر الباحثة– على أنها المعدات و البرمجيات و الشبكات التي تساعد في جمع و إلتقاط البيانات و معالجتها و تخزينها و إسترجاعها وتزويدها للمستويات الإدارية المختلفة بالوقت والشكل المناسبين .

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر نظاماً فرعياً من نظام المعلومات الإدارية **Management Information System** والذي يقوم بتحديد و جمع و تشغيل و تحليل البيانات و إنتاج المعلومات و إرسالها الى مراكز إتخاذ القرارات، وفقاً لاحتياجاتها من النواحي الكمية والنوعية، ووقت الحصول عليها(Alter,2002, 43) ، إذ أنها توفر المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت و الكم المناسبين.

إستخدامات تكنولوجيا المعلومات:

هناك ثلاثة مجالات لإستخدامات تكنولوجيا المعلومات كما حددها(إدريس،2005، 153-158) و هي:

1. توفر المعلومات اللازمة للأعمال: لقد دخلت تكنولوجيا المعلومات جميع نواحي الحياة، وأصبحت ضرورة لا غنى عنها، مما ساعد على إنتاج برامج وأنظمة جاهزة لمساعدة الإدارة في أكثر من مجال وخصوصاً في عملية إتخاذ القرارات. إذ أن نجاح القيادة الأدارية يرتبط بمقدرتها و تفوقها في تخزين المعلومات و التكنولوجيا و توظيفها من أجل بناء مجتمع المعلومات(عيسان و العاني،2008، 63).
2. تعزيز الإبتكار:إن تكنولوجيا المعلومات تساعد المنظمة في الإبداع و الإبتكار مما يؤدي الى إكسابها ميزة تنافسية.
3. إختزال الوقت و المساحة:تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخزين كماً هائلاً من البيانات بطريقة رقمية، مما يقلل من المساحة المستخدمة، بالإضافة الى التقليل من الأخطاء المرتكبة مما يساعد بتقليل الوقت .

مزايا إستخدام تكنولوجيا المعلومات:

إن تكنولوجيا المعلومات سهلت و يسرت في أداء العمليات بكفاءة و فاعلية داخل منظمات الأعمال ،و إن من أهم المنافع التي حققتها تكنولوجيا المعلومات (علي و شحادة ،2003، 219-220):

1. تحسين الوقتية: إن توفير المعلومات في الوقت المناسب و الدقة اللازمة لهذه المعلومات من أهم الفوائد و المنافع التي وفرتها تكنولوجيا المعلومات.
2. القدرة على تحليل المعلومات بصورة جيدة : وهذا يؤدي الى زيادة جودة هذه المعلومات مما ينعكس على سهولة إتخاذ القرارات السليمة و المفيدة للمنظمة.
3. تحسين أساليب الرقابة و الفصل بين المهام وذلك بما توفره تكنولوجيا المعلومات من أجهزة و قواعد بيانات و أنظمة تشغيل.
4. إمكانية تشغيل قدراً كبيراً من المعاملات في وقت قصير و بتكلفة أقل.

العوامل التي أدت للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

هناك عدة عوامل دعت منظمات الأعمال الى زيادة التركيز والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، و قد حددها (Turban,1996, 1-12) بما يلي:

- الإضطراب البيئي: لقد باتت البيئة المحيطة بالمنظمات أكثر تعقيداً و تقلباً نتيجة التغيرات و التطورات التكنولوجية المتسارعة بالإضافة الى التغيرات الإقتصادية و السياسية، مما دفع منظمات الأعمال لإجتذاب الوسائل التي تساعد في تحسين أعمالها و تحقيق أهدافها.

- زيادة حدة المنافسة: إن إنتشار العولمة وعمل المنظمات بشكل دولي، أدى الى تغير طبيعة المنافسة وحدتها،وقد ساعد التطور التكنولوجي و تحسين وسائل الإتصال و النقل المنظمات في زيادة قدرتها التنافسية.
- المسؤولية الإجتماعية: أصبحت منظمات الإعمال أكثر وعياً لدورها في تحسين و دعم المجتمع. حيث أن تكنولوجيا المعلومات أتاحت لبعض المنظمات القدرة على دعم نشاطاتها نحو المجتمع كشركة Bureau of Mines التي استخدمت تكنولوجيا النظم الخبيرة للسيطرة على الاغبرة المنبعثة من مناجمها.
- تغير تركيبة قوى العمل: إن التنوع الحاصل في القوى العاملة كزيادة عدد النساء العاملات، و الإختلاف و التنوع في جنسيات العاملين في المنظمة الواحدة، أدى الى زيادة تطبيق نظم تساهم في تعزيز التكامل و الإتصال بين العاملين.
- زيادة وعي المستهلكين:إن التطور الحاصل بوسائل الإتصال كالإنترنت،أدى الى زيادة معرفة الزبائن بتوافر المنتجات والخدمات المختلفة ، وهذه المعرفة تساهم وتنعكس على نوعية طلب الزبون. و بذلك أدركت المنظمة مدى أهمية إستغلال وسائل الإتصالات المتطورة و الحديثة للوصول الى زبائنها.
- تصاعد الإبتكارات:على الرغم من التغيرات العديدة التي تحدثها التطورات التكنولوجية إلا أن الإبتكارات التكنولوجية تسهم بتطوير المنتجات وإيجاد ابتكارات لمنتجات جديدة قد تحل محل المنتجات القديمة مما يؤدي الى زيادة المنافسة بين المنظمات.

عناصر تكنولوجيا المعلومات:

يمكن حصر عناصر تكنولوجيا المعلومات في خمسة مكونات رئيسية (العمري،2004، 19-26):

1. الأجهزة(Hardware)

تعد الأجهزة العنصر الأهم في تكنولوجيا المعلومات،وهي الكيان او المعدات المادية الصلبه ، وتتكون من ثلاث وحدات هي وحدة الإدخال، وحدة المعالجة ،ووحدة الإخراج.

2. البرمجيات(Software):

مجموعة التعليمات التي تضبط العمليات في نظام الحاسوب، فقد عرفها(قنديلجي و السامرائي،2002، 60) بأنها مجموعة من التعليمات و الأوامر المعدة من قبل المبرمج و التي تعمل على توجيه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج محددة،وبذلك تحقق ثلاث وظائف هي:إدارة موارد الحاسوب في المنظمة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد و التوسط بين المنظمة و المعلومات المخزنة (Laudon&Laudon,2002, 172).

3. الموارد البشرية(Human Resources):

تقسم هذه الموارد إلى نوعين (العمري،2004، 23) هما المستخدمين النهائين وهم مجموعة من الأشخاص يشاركون في نظام العمل، و المهنيين وهم محللو النظم و مديرو قواعد البيانات ،ويرى O'Brien(1999، 579) بأن نجاح و فشل المنظمات يعتمد على نوعية العاملين بها بشكل أساسي.

4. قواعد البيانات(Databases):

يمكن تعريف قواعد البيانات على أنها عبارة عن مجموعة من المعلومات أو البيانات المبوبة المتصلة التي تم جمعها ، ويتم السيطرة عليها و الدخول لها من خلال أجهزة الحاسوب إعتماداً على العلاقات المنطيقية التي تربطها (Alter,2002, 137).

وقد حدد O'Brien (1999، 273) ستة أنواع من قواعد البيانات:

- قواعد البيانات التشغيلية.
- قواعد البيانات التحليلية.
- مخازن البيانات.
- قواعد البيانات الموزعة.
- قواعد بيانات المستخدم النهائي.
- قواعد البيانات الخارجية.

هناك مجموعة من الخصائص تتمتع بها قواعد البيانات ومنها كما ذكرها(Turban et al.,2005, 271)

- سهولة تداول البيانات:حيث تمكّن المستخدمين للوصول الى البيانات بسهولة وبالسرعة المطلوبة مهما كان حجم البيانات.

- سلامة و أمن البيانات: التحكم في دخول المستخدمين الى قواعد البيانات، للمحافظة على سلامة البيانات من أي فقدان أو مساس نتيجة الدخول أو الإستخدام غير مشروع.
- ترابط البيانات:حيث ترتبط البيانات بعلاقات منطقية و تجعل طريقة تداول البيانات مرنة.
- تنميط البيانات:لتسهيل عملية تداول وإستخدام البيانات باعطائها تسميات و تعريفات موحدة معروفة لجميع المستخدمين.
- قابلية المراجعة و التدقيق.
- تخزين البيانات في أكثر من موقع.
- إستقلالية البيانات.
- نظام إدارة قاعدة البيانات:وهو يعبر عن مجموعة متكاملة تستخدم للسيطرة والتعريف و التحديث على قواعد البيانات(Alter,2002, 139).

مميزات و فوائد قواعد البيانات:

إن لقواعد البيانات فوائد ومميزات من أهمها(أبو هميس،2007، 31) نقلاً عن (العجلوني،1998):

- تقليل التكرارات و التضاربات في البيانات مما يمنع الإزدواجية.
- تقليل تعقيد بينة نظام المعلومات.
- زيادة كفاءة و سرعة تنفيذ العمليات الداخلية في المنظمة.
- زيادة المرونة والسرعة في إتخاذ القرارات التنظيمية.

5. الشبكات و الإتصالات(Networks & Communication):

بشكل عام تعتبر الإتصالات بأنها عملية لبث إشارة من المرسل الى المستقبل من خلال وسيلة إتصال(Stair & Reynolds,2003, 228).أما على المستوى التنظيمي تعرف على أنها عملية المشاركة في المعلومات التي تكون ذات علاقة بالنشاط التنظيمي بين شخصين أو بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر، ويتضمن التشارك في المعلومات عمليات جمع وتحليل و بث المعلومات(الكساسبه،2007، 43-44) .

أما الشبكات فتعرف بأنها ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب ببعضها البعض بخطوط و وسائل إتصال ،مما يمكن مستخدميها التشارك بالموارد المتاحة و نقل المعلومات بينهم.

أنواع الشبكات:

أورد Laudon&Laudon (2002، 259) عدداً من أنواع شبكات المعلومات منها:

1. الشبكات المحلية Local Area Networks (LANs): تعد من أبسط أنواع الشبكات، حيث تمتد على مسافة جغرافية بسيطة، إذ أنها تربط عدد من الحواسيب مع بعضها البعض داخل نفس المبنى أو في مباني متقاربة، ويمتاز هذا النوع بضمان تدفق المعلومات و قلة أخطاء التراسل.

2. الشبكات الأقليمية Metropolitan Area Networks(MAN): هي شبكات تخدم مساحة جغرافية أوسع من سابقتها، قد تصل الى حدود مدن أو مقاطعات داخل حدود دولة معينة.

3. الشبكات الواسعة Wide Area Networks (WANs): وهي الشبكات الممتدة على مناطق جغرافيه واسعة والتي تشمل عدة دول ،وهذا يتطلب استخدام خطوط الهاتف و الأقمار الصناعية وأجهزة و وسائط ربط، و التي توفر امكانيات كبيرة لمستخدميها لتبادل المعلومات فيما بينهم.

تستخدم منظمات الأعمال حزمة من النظم و الأدوات ووسائل الإتصال، و التي تساهم في عملية تبادل المعلومات و المعارف بشكل كفؤ و فعال ، مما يساعد ويسهل عمليات إتخاذ القرارات، وتقف في مقدمة هذه الوسائل والأدوات: شبكة الإنترنت وشبكة الإنترانت وشبكة الإكسترانت ونظم إدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات الزبائن(ياسين،2007، 110) ، وفيما يلي عرض لهذه الوسائل:

شبكة الإنترنت (Internet):

نظام وشبكة إتصال تربط بين الحواسيب حول العالم والتي تقوم على تبادل البيانات باتباع بروتوكول موحد، وهو نظام ذو مرونة عالية يركز على تقوية المعلومات العامة لدى متخذي القرار و توفير اكبر قدر منها(البحيصي،2006، 162)، وتعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمنظمات و للأفراد في الوقت الحاضر، حيث أصبحت شبكة الإنترنت أم الشبكات (قنديلجي والجنابي، 2005، 59)، إذ أنها وفرت قاعدة اساسية لتطوير شبكتي الإنترانت والإكسترانت.

مميزات شبكة الإنترنت:

تتميز شبكة الإنترنت بعدة مميزات من أهمها(البحيصي،2006، 163-164):

1. توصيل كمية كبيرة من المعلومات بطريقة دقيقة وسريعة.

2. الحصول على مميزات تنافسية(قدرة اكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة، تعديل قنوات التوزيع و جعلها اكثر جاذبية للمستهلك، إمكانية عرض خدمات عديدة بالتحول للمنافسة بالسعر بدلا من المنافسة بالخدمة).
3. تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات.
4. يعتبر نظام فعال يساهم في زيادة جودة و قيمة المعلومات.
5. تسهيل عمليات البيع المباشر و تحاشي الوسطاء.

شبكة الإنترانت(Intranet):

وهي شبكة المنظمة الداخلية التي لا يستطيع الوصول إليها إلا أشخاص معينون داخل المنظمة،حيث أنها تستخدم تقنيات الإنترنت وتصمم لتلبية إحتياجات العاملين داخل المنظمة من المعلومات والمعارف التي تفيدهم في تأدية أعمالهم.

مميزات شبكة الإنترانت:

تتميز شبكة الإنترانت بعدة مميزات و منها:

1. تحسين الإتصالات بين العاملين في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة الواحدة من خلال الإستفادة القصوى من المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الشبكات للعاملين(ياسين،2007، 113).
2. توفير الوقت و السرعة في تنفيذ جميع الأنشطة.
3. توفر شبكة الإنترانت الإستقلالية والمرونة للنفاذ الى المعارف الصريحة والمعلومات المتاحة في قواعد البيانات.

4. الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي وفور حدوث الحدث المتعلق بها (البحيصي ،2006، 164) .

5. تسهل نظام العمل في مجموعات و جعله اكثر سرعة و كفاءة و ذلك من خلال تسهيل وتسريع عملية الحصول على المعلومات و تحليلها(البحيصي،2006، 164).

شبكة الإكسترانت (Extranet):

شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء و المزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانت المحلية لكل شركة(**الموقع العام لتطيم تكنولوجيا المعلومات،30/6/2010**).

مميزات شبكة الإكسترانت:

تتميز شبكة الإكسترانت بعدة مميزات من أهمها(البحيصي،2006، 165):

1. أداة قادرة على زيادة فاعلية العمليات التشغيلية و الصفقات.
2. عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات و سرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة و العمق في عملية التزويد.
3. تساهم في تحقيق نتائج مالية افضل للمنشآت عن طريق تخفيض دورة الطلب و التوريد و ما يؤدي إليه ذلك من تخفيض تكاليف التخزين.
4. تخفيض مدة التحصيل وذلك اعتمادا على السرعة في الإدارة و متابعة شؤون الفواتير.

المبحث الثاني

التشارك بالمعرفة

Knowledge Sharing

تعتبر المعارف من أهم الأصول و المصادر الحيوية لنجاح المنظمات وإكسابها ميزات تنافسية، ويزداد الإهتمام بهذه المعارف في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها منظمات الأعمال (المنافسة،العولمة،التجارة الإلكترونية) ، لذلك يجب أن تركز الإدارات في هذه المنظمات على تبني مفهوم إدارة المعرفة، وإستخدامها بشكل فعال بما يحقق أهداف المنظمة و تعزيز قدراتها المختلفة. ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني إدارة المعرفة وتحقيق أهداف منظمات الأعمال هو نجاح الجزء المتعلق بالتشارك بالمعرفة. وتحتاج منظمات الأعمال في تحقيق مفهوم التشارك بالمعرفة إلى مناخ تنظيمي داعم حيث أثبتت بعض الدراسات انه من المستحيل تطبيق التشارك بالمعرفة في منظمة ما من دون تغير بعض السلوكيات لدي الأفراد العاملين والرؤساء(الطاهر ومنصور،2009، 2).

المعرفة (Knowledge):

إن عملية المعرفة عملية معقدة وتحدث بأشكال مختلفة، لذلك لا يوجد تعريف شامل و متفق عليه (حسن،2008، 14). ولا بد في البداية وقبل التعرف على مفهوم المعرفة ،التعرف على ثلاثة مفاهيم مترابطة فيما بينها و هي البيانات و المعلومات و المعرفة. فالبيانات تعرف على أنها مجموعة المفاهيم و الرموز و الأرقام التي لم تتم معالجتها بعد، وبأنها كذلك المادة الأولية التي يتم تحويلها الى معلومات(بيدس،2007، 19). أما المعلومات فهي البيانات التي جرى تنظيمها و معالجتها، وبذلك اصبح لها دلائل مفيدة وذات معنى.

أما المعرفة ،فقد عرفها(العمري ،2004، 29) بأنها مزيج من الخبرات و المهارات و القدرات والمعلومات المتراكمة ،لدى العاملين و لدى المنظمة ولها أنواع مختلفة تشمل المعرفة الصريحة و الضمنية.

و يرى السامرائي و قنديلجي(30،2002) بأنها تمثل ناتج إستخدام المعلومات بغية تحويلها الى المعرفة التي يمكن إستخدامها في أعمال مختلف العاملين في المنظمة مثل إتخاذ القرارات.

أما أبو فارة وعليان(2009، 5) فيراها على أنها مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

وبذلك يمكن التفريق بين هذه المفاهيم (ياسين ،2007، 24):

1. البيانات هي المعطيات البكر، والأرقام و الأصوات و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو.
2. المعلومات كما أوضحنا سابقاً ، هي نتاج معالجة البيانات، بشكل يضمن لها سياقاً محدّداً و منتظماً ،ومستوى عالياً من الدقة و الموضوعيّة.
3. المعرفة هي مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد، التي تهدي الأفعال و القرارات ، فهي عبارة عن المعلومات ممتزجة بالتجربة و الحقائق و الأحكام و القيم.



شكل(3):العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

المصدر: Turban,Effraim,Aronson,Jay and Liang ,Ting peng,(2005),Decision Support Systems and Intelligent System

وتبرز أهمية المعرفة في منظمات الأعمال من خلال(السلمي،1995، 205):

- إن حجم المعرفة المتاحة تؤثر في عملية إنشاء المنظمة بحد ذاتها مثل(فرص الإستثمار ، العرض والطلب،المنافسة و قدرات المنافسين ...الخ).
- توفر المعرفة يحدد المجال الرئيسي للمنظمة، وكيفية توطيد أموالها و مواردها المتاحة،وذلك من خلال معرفة الظروف الإقتصادية العامة ،و التقنيات السائدة و المتوقعة.
- إن المعرفة المكتسبة من الخبرات و التجارب تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة و غيرها من محاولات التطوير و التحسين في أداء المنظمات.
- تلعب المعرفة المتاحة دوراً بارزاً في إنجاح العمليات الإنتاجية و التسوقية و المالية.

أنواع المعارف:

تقسم المعارف الى نوعين رئيسين هما (بيدس،2007، 21):

1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة الرسمية الشائعة ،و التي من الممكن تقاسمها بين أفراد المنظمة ،وتتكون من المعلومات الظاهرة المصنفة و المرتبة ضمن سجلات المنظمة أو في قواعد بياناتها.

2. المــعرفة الضمنيــة (Tacit Knowledge): هي المعرفة غير الرسمية الكامنة في أنفس الأفراد ،و التي لا يسهل تقاسمها أو نقلها ، وهي عبارة عن مخزون متراكم من الخبرات و التجارب الشخصية.

جدول رقم(1):الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
امتلاكها	يمتلكها الانسان بشكل غير مقصود	يمتلكها الانسان بشكل مقصود
قابليتها للفهم	ليست مفهومة و يصعب التعبير عنها في بعض الاحيان	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة و بالارقام و الاشكال
استخلاصها	من الصعب استخلاصها	من السهل استخلاصها من المصدر
تناقلها أو تشاركها	يمكن تناقلها عبر المناقشات و التفاعلات الشخصية	يمكن تناقلها من الأدلة الارشادية المكتوبة أو البرامج الحاسوبية
مصدرها	عقول الاشخاص	المستندات و قواعد البيانات

المصدر: بيدس ،عادل مصطفى،إستخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الإتصال الأردنية،(2007).

إدارة المعرفة (Knowledge Management):

على الرغم من أن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة و الجوهرية لما له من أثر واضح في نجاح و إستمرار منظمات الأعمال، التي سعت الأدبيات السابقة الى دراسة جوانبها المختلفة ،إلا أن هذه الأدبيات لم تجمع على تعريف موحد و متفق عليه، فقد عرفها (هاشم،2005، 12) بأنها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها و تحليلها و تفسيرها واستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، و تحقيق تحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز.

وعرفها بيدس(2007، 23) على أنها مجموعة من العمليات التي تم تطويرها في المنظمة لإنشاء ،وجمع ،وتخزين وتناقل وتطبيق المعرفة.

أما أبو قبة(2004، 36) فيعرف إدارة المعرفة بأنها عملية منظمة متسلسة تساعد العاملين في أداء المهام والأعمال التنظيمية ،وذلك من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب و الأدوات.

ويراها الصاوي(2007، 17) على أنها العملية التي تقوم المنظمات من خلالها بايجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة مما يتطلب مشاركة هذه العناصر مع القوى البشرية و المنظمات الأخرى من أجل التوصل الى أفضل الممارسات.

وقد أورد Gupta (2000،2) بأن إدارة المعرفة هي عملية تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق لرأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع.

وتعرف ايضاً على أنها جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة و إختبارها و تنظيمها و إستخدامها و نشر هذه المعارف الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة(عيسان و العاني ،2008، 9).

نستنتج من التعريفات السابقة بأن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة التي تساعد منظمات الأعمال على إلتقاط المعارف و المعلومات والخبرات من العاملين و تخزينها لإسترجاعها و نشرها داخل المنظمة بما يحقق أكبر قدر من الفاعلية للمنظمة.

أهمية إدارة المعرفة :

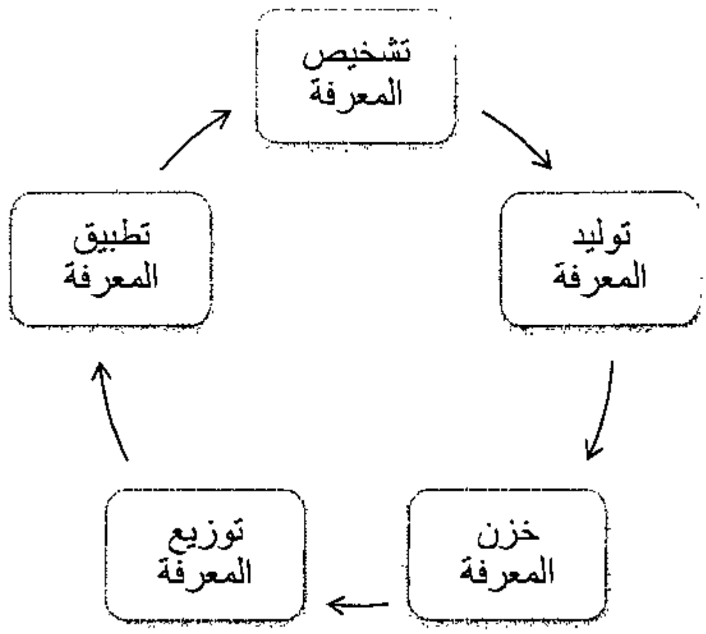
نجمل أهمية إدارة المعرفة بما يلي(الكبيسي،2005، 42-43 ؛ السقا،2009، 13-14):

- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي الخبرة على تشارك معارفهم و خبراتهم الشخصية مع بقية العاملين في المنظمة .

- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة ،والخروج من الأزمات و المشاكل التي قد تقع بها المنظمة .
- أن عملية إدارة المعرفة عملية مستمرة و بالتالي فإنها تساعد على تطوير أو إكتساب معارف و خبرات جديدة و نبذ القديم منها.
- تعد إدارة المعرفة فرصة جيدة للمنظمات لخفض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات.
- تعد أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري ،من خلال تسهيل الوصول الى المعارف للأشخاص المحتاجين إليها.
- تعتبر المنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة ذات قدرة تنافسية عالية،لما تساعد في تزايد معدل الإبتكارات.
- تساعد ايضاً على تقليل تكاليف التدريب للموظفين وتحسن وتسرع عملية التعليم(أبو قبة،2004، 40).
- تحسن فاعلية إتخاذ القرارات و تسريع حل المشكلات (أبو قبة ،2004، 40).

عمليات إدارة المعرفة:

لقد إختلف الباحثون في تعداد مراحل وعمليات إدارة المعرفة، إلا أنهم اجمعوا على تتابع و تكامل هذه العمليات ،إذ أن كل عملية تعتمد على سابقتها و تعزز وتدعم التي تليها.و لغايات هذه الدراسة سيتم الإشارة الى مراحلها عند(الكبيسي،2005، 57-79):



الشكل(4):عمليات إدارة المعرفة

المصدر:من إعداد الباحثة

أولاً: تشخيص المعرفة: إن عملية تشخيص المعرفة أمر حتمي لا بد منه، و الهدف منه هو إكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم داخل المنظمة (الكبيسي،2005، 59) .وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها (أبو فارة و عليان،2009، 7).

ثانياً: توليد المعرفة : يرى (حجازي ،2005، 81-83) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. إن عملية توليد المعرفة تعد المحرك الرئيسي لنمو وتطور المنظمات، إذ أنها تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لإكساب تلك المنظمات ميزات تنافسية. وهناك عدة أنماط لتوليد المعرفة كما ذكرها(حجازي،2005، 90):

- إكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية: كتدريب الأفراد و تعليميهم، أو من خلال الإستماع الى المحاضرات.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة مسبقاً :يمكن توسيع معرفة الشخص من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة و بين الإنعكاسات الجديدة الناتجة عن عملية التفكير و التحليل في مشكلة أو موقف ما.
- توليد معرفة جديدة من خلال الإستكشاف و التجربة والإبداع.

ثالثاً: تخزين المعرفة: إن المنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل(أبو فارة وعليان،2009، 7).

رابعاً: توزيع المعرفة : وتشمل عملية توزيع المعرفة على عمليتي نقل المعرفة والتشارك بالمعرفة، إن عملية نقل المعرفة تعد الخطوة الرئيسية لعملية التشارك بالمعرفة داخل المنظمة، لذلك نبدأ الحديث عنها.

نقل المعرفة : و هو نشاط يسبق عملية التشارك بالمعرفة، يهدف الى نقل فكرة أو معلومة يملكها أحد الأفراد الى فرد آخر . وقد عرفها Coakes (2003، 42) بأنها عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب،في الوقت المناسب و ضمن الشكل و التكلفة المناسبين.

ويشير Heisig &Vorbeck (2000) إلى أن هناك عدة أساليب لنقل المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت).

- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

التشارك بالمعرفة (Knowledge Sharing)

هي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين،الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية(Dalkir,2005, 22).

وعرفها أبوفارة وعليان(2008، 9) بأنها التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

وتعرف الطاهرو منصور(2009،6) مشاركة المعرفة بانها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الاخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

أما ياسين(2007، 109) فيراها على أنها عملية التفاعل المستمر و المتبادل لاصول المعرفة المنظورة و غير المنظورة بين الأفراد،فرق العمل ،جماعات المعرفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة و المستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق.

ويرى العلي وآخرون(2006) بأن تشارك المعرفة هي تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الإتصالات .

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التشارك بالمعرفة على أنها عملية تتيح الأستفادة من خبرات وتجارب العاملين من ذوي الكفاءة ، للحصول على المعلومات و المعارف المناسبة في الوقت و الكلفة المناسبة لاتمام أعمالهم المنظمية.

إن التشارك بالمعرفة بين أفراد المنظمة يعتبر من أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية(Greengard, 1998, 82). إذ أن عملية التشارك بالمعرفة لها أهمية إستثنائية ،وذلك لأن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم مشاركة هذة المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة (Zmud,2004, 15-28).

أشكال التشارك بالمعرفة:

يشير الطاهر و منصور (2009،9) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود :

- الشكل المقصود : ويعني أن تتم عملية التشارك بالمعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، او من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات ، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم التشارك بالمعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء(Marquardt,2002,p38)

- الشكل غير المقصود : ويعني التشارك بالمعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، كلقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه أو لقاءات ما بعد العمل.

وقد أشار ياسين (2007، 109) بأن كثافة التشارك بالمعرفة في منظمات الأعمال تعتمد على عوامل أساسية أهمها:

1. نطاق الإتاحة للمستفيدين، وتعني الى أي مدى تتاح المعارف ذات القيمة المضافة للمستفيدين.
2. النفاذية وتعني درجة انفتاح المعرفة للتطبيق و الأستخدام.
3. الإستعداد للتطبيق سواءً لإستخدامها في تحسين الأداء أو لإكتساب ميزة تنافسية .

من المهم الاخذ بعين الاعتبا مفهوم التشارك بالمعرفة، لأنه يشكل الأساس الذي يضمن نجـــاح المنظمات ويدعم الإبداع مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة (Puccinelli ,1998, 40) إن من أصعب الأمور على المنظمة هو تشجيع التشارك بالمعرفة طوعياً من قبل موظفيها، لــذلك تســعى منظمـــات الأعمال لتوفير متطلبات التشارك بالمعرفة و منها الجماعات التعاونية،و فرق العمـــل ، و التـــدريب الجماعي ، و مخازن المعرفة (الطاهر و منصـــور،2009، 6). إن التفاعـــل بـــين التكنولوجيـــات، والتقنيات ، والافراد له أثره الايجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة ،ويؤكد أن مـــا يجـــب علـــى المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظمية افقية تتبع سياسة الباب المفتوح،ممـــا يمكّـــن من تدفق المعرفة من مخازن المعرفة المنتشرة في المنظمة ويدعم البيئة التعاونية التـــي تعتبـــر مـــن العناصر الأساسية في عملية التشارك كما يدعم العمل بروح الفريق ويساهم في زيادة فرص والـــتعلم والتدريب (Bhatt,2001, 68-75).

نظام التشارك بالمعرفة:

هو نظام يمكن المستخدمين داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض(Fernandez,et.al.,2004, 158).

و هناك وجهات نظر ترى أن مستخدمي المعرفة نوعان:

1. مالكو المعرفة (Knowledge Owner)
2. الباحثون عن المعرفة (Knowledge Seeker)

وعادة مالكو المعرفةهم (الطاهر و منصور،2009، 9):

- مالكون يملكون المعرفة ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يثقون بهم.
- مالكو المعرفة يصنعون الظروف المناسبة للمشاركة في المعرفة.
- مالكو المعرفة يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الأخرين.

أما الباحثون عن المعرفة هم أشخاص يرغبون بالحصول على المعرفة ويستعينون بمخازن المعرفة لمساعدتهم في الحصول على المعارف.

إن المنظمات تهدف إلى تحقيق النجاح، الربحية ، البقاء،والديمومة ،فهي بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات مواصلة التعلم من خبراتها و تجاربها . ومن هنا نجد أن التشارك بالمعرفة هو شيء ضروري وهو جانب أساسي في المنظمات ،لأن تشجيع التشارك بالمعرفة يؤدي إلى توليد معارف جديدة.

مراحل التشارك بالمعرفة:

تمر المعرفة في منظمات الأعمال عبر المراحل التالية (Bair,1997 ; Gephat,1996 ; Parlby,1999)

- مرحلة عدم الادراك (The Unawareness Phase):

في هذه المرحلة تكون المنظمة غير مدركة لأهمية المعرفة في دعم قدرتها التنافسية، و تكون عملية التشارك بالمعرفة غير مدرجة باستراتيجيات المنظمة و رؤياتها(Hiebeler, 1996).

- مرحلة خزن المعرفة (Knowledge Repository):

تعي المنظمات أهمية التشارك بالمعرفة لتحقيق أهدافها المستقبلية ،و بالتالي تعمل المنظمة على ايجاد هيكلية و استراتيجيات داعمة للتشارك بالمعرفة ، و هي المرحلة التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المنظمة هذه المعرفة (الطاهرو منصور،2009، 12) ، وتزود مخازن المعرفة الباحثين والمستخدمين بأدق التفاصيل لتزيد من معرفتهم مما يدعم عملية التشارك بالمعرفة داخل المنظمة .

إن نجاح أيّ نظام اليوم يكمن برأسمال معرفته ، لذلك تولي منظمات الأعمال أهمية لإدارة مخازن المعرفة والتي تعمل على تنسق عملية تدفق المعارف داخل المنظمة (Ngoc&Thi,2005).

- خريطة طريق المعرفة (Knowledge Routemap Phase):

تتخذ المنظمة في هذه المرحلة إجراءات و جهود إضافية لتحديد مصادر المعرفة بنوعيها الضمنية و الظاهرية و العمل على إتاحتها لجميع العاملين بها(Bair, 1997)، و يتم تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، لتركيز على نوع المعرفة التي نأمل

بمشاركتها ومن يمتلكها و أين يمكن إيجادها،إذ تعتبر عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال(Tissen, et al.,1998, 11).

ويرى (العمري،2004، 37) أن خريطة المعرفة توضح الفجوات في الأداء و التخطيط، و أنه لملء الفراغ بين الفجوات الحالية و المستقبلية فأن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة بها(Housel & Bell,2001, 7).

- المخطط التعاوني (Collaborative Platform Phase):

إن التشارك بالمعرفة يشجع البيئة التعاونية (Collaborative Environment) من خلال تعاون الافراد الكترونياً من خلال الايميل أو من خلال المقابلات الإلكترونية Electronic Meeting أومن خلال المؤتمرات الفيديوية (الطاهر و منصور،2009، 11) ،فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية Chini & Ting) (2004، إن طريقة العمل خلال هذه المرحلة تركز على عملية اتخاذ القرار الجماعي (التشاركي) وتعلم الأفراد من بعضهم البعض (Schein, 1995) ، إن بناء مخطط تعاوني داخل المنظمة يزيد من فعالية التشارك بالمعرفة (Fernandez et al, 2004).

- التعليم المنظمي (Organizational Learning Phase):

إن تعلم المنظمات يعمل على تحسين قدراتها على التكيف وسط بيئة المنظمة دائمة التغير (Balasubramanian, 1996)، يعتبر التعلم المنظمي من خلال تدريب العاملين من أهم أدوات التفاعل بين أفراد المنظمة، مما يساعد على التشارك بالمعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات (Fernandez et al, 2004).

تعد تكنولوجيا المعلومات بنية تحتية أساسية داعمة لإدارة المعرفة، ومن الأمور المهمة في عملية نقل و توليد و مشاركة المعارف (حسن،2008، 57).

وأوضح الكثير من الباحثين الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في عملية إكتساب و نقل و توزيع و تخزين ومشاركة المعرفة ،وذلك من خلال الربط بالادوادت الإلكترونية و البرمجيات والشبكات بمختلف أنواعها (الإنترنت،الإنترانت،الإكسترانت) ،مما كان له أثر في زيادة رأس المال الفكري داخل المنظمات، وزيادة مقدرة هذه المنظمات على الإستمرارية في بيئة تنافسية حادة (العمري،2004، 59).

الأمور الواجب أخذها بعين الإعتبار عند إستخدام تكنولوجيا المعلومات في نقل و مشاركة المعرفة (العلي و آخرون،2004، 122-129):

- إستجابة تكنولوجيا المعلومات و تناسبها مع احتياجات المستخدم.
- سهولة الوصول إلى بنية و مضامين المحتويات التكنولوجية.
- وضوح معايير نوعية المضامين التكنولوجية.
- تكامل التكنولوجيا المستخدمة مع النظم المتوفرة بأقل ما يمكن من الجهد.
- أن تكون للتكنولوجيا القدرة و القابلية على التوسع و التطور.

إن التطور السريع و زيادة حدة المنافسة،أدى الى تعقيد المهمات الإدارية،وباتت المنظمات تتسابق لإمتلاك أحدث الوسائل و البرامج و التكنولوجيا،وعليه فإن الوسائل التقليدية من الإعتماد على الخبرة الشخصية أو إستخدام التجربة و الخطأ لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة (حسن،2008، 74).

وكون عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية،و إتصافها بالشمول و التعقيد، ولما تحمله نتائجها من خطورة على المنظمة(برهان وجعفر،1998، 64) ، فإن هذه العملية تتطلب توافر

المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الفاعلة.إذ تعتبر جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى جودة المعلومات المتاحة و مدى دقتها و صحتها (بيدس،2007، 36).

تبرز أهمية التشارك بالمعرفة لعملية إتخاذ القرارات بـ (بيدس،2007، 36) نقلاً عن (ياغي،2002):

- تنمية قدرة المدير من الإفادة من الخبرات و المعارف التي تحققت من الأعمال السابقة.
- تساعد عملية التشارك بالمعرفة الأفراد على تنفيذ الوظائف و توفير الوقت ؛عبر تحسين عملية صنع القرارات و حل المشكلات(Dalkir,2005, 20).
- إن القرارات الفعالة المبنية على المعرفة تحقق إنجازاً مادياً و معنوياً أعلى للمنظمة بجهد أدنى و كلفة أقل(حسن،2008، 75).
- ترشيد و تنسيق ما يبذله متخذ القرار من جهد في البحث و التطوير
- توفير بدائل و أساليب حديثة لحل المشكلات،وإختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.

معيقات التشارك بالمعرفة :

إن من أهم أهداف المنظمات هو تسهيل عملية التشارك بالمعرفة بين أفرادها ،إلا أن هناك معيقات تحد من عملية التشارك بالمعرفة، ويعدد (Coakes,2003, 47) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معارف بـــــ:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة تشاركهم مصادر قوتهم ، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

- مخاوف من إحتمالية أن تكون المنظمة تدعم الفردية والتنافسية.
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة "الخطأ" و بالتالي تعريض المنظمة و الآخرين للضرر.
- الشعور بالغبن والاضرار بالمصلحة الشخصية، فالإفراد الذين هم على إستعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.

خامساً: تطبيق المعرفة وهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وهي الغاية من وراء إدارة المعرفة، ويقصد بها عملية الممارسة و الإستخدام الفعلي للمعرفة التي تم توليدها(Dalkir,2005, 146).ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلي وآخرون،2006):

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

المبحث الثالث

فاعلية إتخاذ القرارات

Decision Making Effectiveness

إتخاذ القرارات(Decision Making)

إن القزارات تمثل جزءاً جوهرياً في حياتنا ، سواءً أكان ذاك داخل بيئة العمل أو خارجها، فأننا لا نستطيع أن نقوم بأعمالنا اليومية و نشاطاتنا دون الإختيار بين السلوكيات أو الأشخاص أو الأشياء.فنحن إذاً متخذو قرارات في جميع مراحل حياتنا.

تمثل عملية إتخاذ القرارات صلب العملية الإدارية،إذ يتوقف عليها إستمرارية ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها،وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، و اختيار أفضلها(جمال الدين،2004، 568).

إن عملية إتخاذ القرارات ما هي إلا نتاج جماعي، و محصلة لجهد متكامل من الآراء و الأفكار و المناقشات التي تتم في مستويات مختلفة داخل المنظمة. وفي ضوء ذلك عُرف القرار على أنه عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم(كنعان،2002،93). وقد عرف (الشماع و حمود،2000) القرار بأنه إعلان للإدارة يصدر من سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد إحداث أثر قانوني للأفراد.ويقصد بإتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها إختيار أحسن البدائل المتاحة لحل

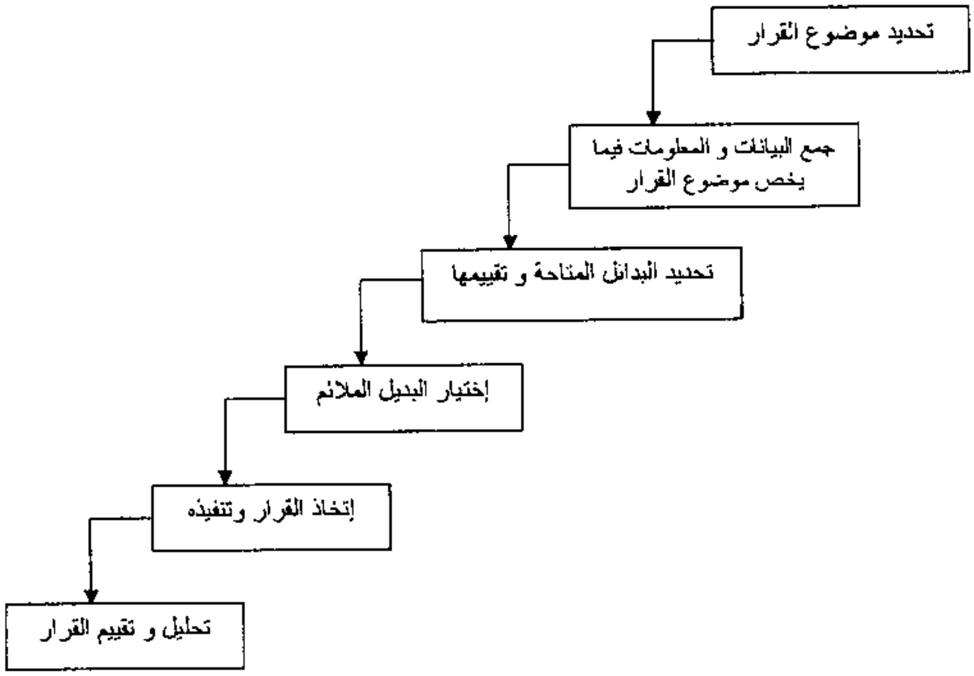
مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك , بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم(شهاب ،1995، 17).

وتعرف عملية صنع القرارات بأنها عملية إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم إختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة (الراوي، 1997 ، 251).

ولإغراض هذه الدراسة سيتم تعريف عملية إتخاذ القرارات على أنها عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة بعد دراسة النتائج المترتبة عن كل بديل لتحقيق أفضل النتائج بإستخدام الموارد المعلوماتية المتاحة أحسن إستخدام ممكن.

مراحل صنع القرارات:

يوضح الشكل التالي المراحل المتتابعة التي تمر بها عملية إتخاذ القرارات ، وفيما يلي شرح لكل مرحلة من هذه المراحل(أبو نصار،2010، 130-137؛ المغربي،2002، 123-134).



الشكل(5):مراحل عملية إتخاذ القرارات

المصدر: أبو نصار، محمد ، المحاسبة الإدارية، ط 3 ،(2010)، دار وائل للنشر، الاردن -عمان

1. مرحلة تحديد موضوع القرار: تعتبر مرحلة تحديد مجال القرار أو المشكلة التي تواجهها المنظمة هي الخطوه الأولى في عملية إتخاذ القرار.وفي هذه المرحلة تتم صياغة المشكلة لفظيًا بطريقة إجرائية محددة تعبر عن معناها الحقيقي ، وهناك أهمية كبيرة للطريقة التي يتم بها التعبير عن المشكلة ، وترجع هذه الأهمية إلى دورها الرئيسي في إكتشاف المشكلة والتعرف عليها وتحديد أبعادها ، وعلى متخذ القرار أن يقوم بتحديد طبيعة المواقف التي خلقت المشكلة ، ودرجة أهميتها ، والفصل بين أعراض هذه المشكلة وأسبابها (العتيبي،2007، 15).

2. مرحلة جمع البيانات و المعلومات : يجب على متخذ القرار في هذه المرحلة عمل دراسة تحليلية ،لذلك يتم جمع البيانات بنوعيها(الأولية و الثانوية) فيما يخص موضوع القرار، ومعرفة القيود الداخلية والخارجية التي يجب مراعاتها عند إتخاذ القرار. وتتم هذه العملية بعدة وسائل منها المقابلات الشخصية، الإستبانات، و جمع الملاحظات وغيرها. وبذلك نقف وراء الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور المشكلة و تحديد جميع البدائل المتاحة.

3. تحديد البدائل الممكنة: إن التشخيص الدقيق لموضوع القرار يساهم بشكل كبير في تحديد البدائل الممكنة في عملية إتخاذ القرار،وإن عملية جمع البيانات تقودنا لمعرفة الأسباب و النتائج المترتبة عن كل بديل.وعلى متخذ القرار التأكد من إدراج جميع البدائل تمهداً لتقييمها و إختيار أنسبها.إن عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل تتطلب من متخذ القرار الإدراك الواعي و النظرة الثاقبة للأمور المستقبلية،وذلك لأن النتائج المترتبة عن القرار هي نتائج مستقبلية، لذلك يتطلب الأمر تقديراً دقيقاً لمزايا و سلبيات كل بديل وبذلك يتم وضع معايير

محددة يجب الإلتزام بها عند إجراء المقارنة بين البدائل المتاحة ، ومن أهم هذه المعايير(المغربي،2002، 130-131):

- الكفاءة.
- الجدوى.
- إمكانية التطبيق.
- المخاطرة.
- الوقت .
- التكاليف.

4. إختيار البديل الملائم : يتم في هذه المرحلة إختيار البديل الذي له أكبر قدر من الفوائد و المزايا المتوقعة و له أقل عيوب و مخاطرة.

5. تنفيذ القرار : بعد أن يتم إختيار البديل الأنسب،يدخل هذا البديل طور التنفيذ.و يتطلب تحويل هذا القرار إلى فعل تفهم أفراد المنظمة للتغيير المتوقع في سلوكهم حسب مراحل تنفيذ و تطبيق القرار. و يفضل في عملية إتخاذ القرار إشراك العاملين بها لتحفيزهم على تطبيق هذا القرار لشعورهم بأن هذا القرار هو قرارهم، و تساعد عملية إشراك العاملين بإتخاذ القرار بمد متخذ القرار بمعلومات وبيانات صعب الوصول إليها.

6. تقييم القرار: تهتم هذه العملية بمتابعة القرار و تقييم التنفيذ الفعلي له،و إظهار النتائج أولاً بأول، لمحاولة معرفة الإنحرافات السلبية و الوقوف عليها و تصويبها. ويستفاد منها في عملية التغذية العكسية الراجعة حيث يتم بيان الثغرات لهذا القرار و محاولة تجنبها مستقبلاً.

مزايا عملية إتخاذ القرارات:

يمكن تلخيص أهم مزايا عملية إتخاذ القرارات بما يلي(Turban,et.al.,2005):

1. القرارات عادةً ما تكون مترابطة مع بعضها البعض ،فقد يؤثر قرار معين على العديد من الأفراد و المجموعات داخل المنظمة.
2. عملية إتخاذ القرارات تتضمن الإعتماد على التفكير الإبتكاري لتنمية البدائل .
3. يستغرق جمع البيانات و تحليلها وقتاً وقد يكون مكلفاً،لهذا من الصعب تحديد متى نتوقف و نتخذ القرار.
4. تعتمد عملية إتخاذ القرار على موقف متخذ القرار بإتجاه المخاطر المترتبة عن هذا القرار.
5. عملية التغذية الراجعة عملية ضرورية ومهمة،لمساعدتها على تجنب الأخطاء في المستقبل.

أنواع القرارات :

تباينت وجهات نظر الأدب الإداري في المعايير و الأسس التي يتم تصنيف أنواع القرارات بموجبها.إذ أن عملية التصنيف هذه لا تخضع لإعتبارات ثابتة، لعدم وجود معيار محدد يمكن على أساسه تقسيم و تصنيف القرارات.كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لإعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية إتخاذ القرارات وتعدد جوانبها،ونابعة أيضًا من إختلاف الجوانب التي تبحث بها هذه العملية والمعيار الذي يعتنقه الباحث من أجل تصنيف أنواع القرارات(كنعان،1998، 248).

فيما يلي تعريف لأهم أنواع القرارات الإدارية المتفق عليها من قبل علماء الإدارة:

- **تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:**

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

1. القرارات الإستراتيجية (الحيوية): هي القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا،وتتعلق بالكيان التنظيمي و مستقبله و البيئة المحيطة به. وتمتاز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، و بأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها هذه القرارات في مستقبل المنظمة(جلدة،2008، 89).

2. القرارات التكتيكية: هي القرارات المتخذه من قبل الإدارة الوسطى،أي من قبل رؤساء الأقسام أو الإدارات .وغالبًا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، بناء الهيكل التنظيمي، تحديد مسار العلاقات بين العاملين، بيان حدود السلطة تقسيم العمل، تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال(مهنا،2006، 61).إن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية إستغلال الموارد المالية و البشرية اللازمة لتحقيق أعلى معدل أداء(جلدة،2008، 89).

3. القرارات التنفيذية: تعتبر هذه القرارات من إختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم إتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن إتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية،إذ أنها تهتم بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه ،وتعتبر هذه القرارات قصيرة المدى ،لأنها تتعلق أساسًا بأسلوب العمل الروتيني وتتكرر بإستمرار(كنعان،1998،250-251).

- **تصنيف القرارات وفقاً لظروف إتخاذها:**

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع(المغربي،2002، 120-121) هي:

1. القرارات في حالة التأكد:هي القرارات التي تتخذ في ظروف طبيعية مستقرة، ويتوفر لمتخذ القرار جميع البيانات و المعلومات عن موضوع القرار.و غالباً ما يكون متخذ القرار متأكداً من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة،وبذلك يتم إختيار البديل الأنسب بسهولة و إطمئنان للنتائج المترتبة عن هذا الإختيار.
2. القرارات في حالة المخاطرة:هي القرارات التي تتخذ في ظل عدم كفاية المعلومات و البيانات،لذلك يلجأ متخذ القرار إلى البيانات الماضية و الإعتماد على الإحتمالات المتوقعة عن كل بديل.
3. القرارات في حالة عدم التأكد(اللا يقين): هي القرارات التي يكون بها المدير على دراية بكل النتائج المحتملة و لكنه لا يعلم إحتمالية حدوث كل نتيجة.ففي هذه الحالة يكون هناك عدداً من النتائج لكل بديل و لكن إحتمالية حدوث كل نتيجة غير واضحة. لذلك يلجأ متخذ القرار الى إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الإحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة(مهنا،2006، 64).

- **تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة:**

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى خمسة أنواع هي(كنعان،1998، 249):

1. قرارات تتعلق بالعنصر البشري :تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الإختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية، وعلاقة المنظمة بالنقابات والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك.

2. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها :كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، والمعايير الرقابية،وبرامج العمل،وقواعد إختيار المديرين وتدريبهم ترقيتهم،وأساليب الإتصال والنمط القيادي الملائم، والمركزية واللامركزية.

3. قرارات تتعلق بالإنتاج :وتتضمن القرارات الخاصة بإختيار موقع المصنع ،وأنواع الآلات المستخدمة، وطريقة الإنتاج ،ومصادر الحصول على مواد خام.

4. قرارات تتعلق بالتسويق :وتشمل القرارات المتعلقة بنوعية السلع و أوصافها، و بحوث التسويق ،و قنوات التوزيع، ووسائل الدعاية والأعلان، وخدمات ما بعد البيع، ووسائل النقل وطرق التخزين.

5. قرارات تتعلق بالتمويل :وتشمل القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيوله، و الأرباح المطلوبة وكيفية توزيعها(جلدة،2008، 89).

- **تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة بالمنظمة:**

يمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى (جلدة،2008، 86-87):

1. القرارات الأساسية و الروتينية: أما القرارات الأساسية فتتطلب إجراءات كثيرة قبل إتخاذها ، وغالباً تستخدم للمشكلات التي لا تتكرر بإستمرار،مثل إختيار موقع المشروع.أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة بإستمرار و تتخذ لمعالجة الأعمال المتكررة كالرقابة على جدولة الإنتاج.

2. القرارات المبرمجة(المجدولة أو المعدة): وهي تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج إتخاذها إلى تفكير أو جهد ذهني مثل العمليات الكتابية وغير الفنية .وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقًا ومحددة من قبل الإدارة العليا(كنعان،1998، 249).ومن الأمثلة على هذه القرارات؛ القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية، ومنح إجازة إعتيادية، وتوزيع المكاتب،و إعادة طلب شراء نوع معين من المواد.

3. القرارات غير المبرمجة(غير المجدولة أو غير المعدة): وهي القرارات التي تعالج قضايا أو مسائل لا تحدث يوميًا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة، ومشاكل جديدة.إن صعوبة مثل هذه القرارات نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل ومواقف جديدة، وإنها تعبر عن الإستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل، ومن أمثلة هذه القرارات :القرار الصادر بإنشاء فرع جديد لاحدى الجامعات، أو افتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات، أو تحديد سياسة الأجور، أو توزيع ساعات العمل(الشماع و حمود،2000).

وتبرز أهمية التفرقة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة في إتاحة الفرصة أمام المديرين في الإدارات العليا تفويض –المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة - صلاحيات إتخاذ القرارات المبرمجة الأمر الذي يمكنهم من إستغلال جهدهم الذهني، ووقتهم لإتخاذ القرارات غير المبرمجة التي تحتاج إلى الكثير من الجهد الفكري(مهنا،2006، 62).

فاعلية إتخاذ القرارات:

تعتبر الفاعلية مدخلاً هاماً للتطوير الإداري و المنظمي ، لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة.وذلك من خلال الوقوف على مستوى درجة الفاعلية للمنظمة ، وتدعيم النواحي الإيجابية و معالجة النواحي السلبية(السالم ،2000،42).

عرفت الفاعلية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (حريم،2003،92).أما (الشماع وحمود،2000) فعرفاها على أنها السبل الكفيلة لإستخدام المنظمة لمواردها البشرية و المادية و المعلوماتية المتاحه إستخداماً قادراً على تحقيق أهداف المنظمة ومقدرتها على التكيف و النمو و التطور.

ويراها البعض بأنها ترتبط بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها.

وتعتمد فاعلية إتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الإختيار بين البدائل المتاحة لموضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الإختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع .ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة،وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار (مهنا،2006، 56).

إن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير (بلال،2005):

- جودة القرار.
- قبول القرار.
- التوقيت الملائم للقرار.

ويرى(الصيرفي،2003،28) أن فاعلية القرار هي نتيجة لنوعية القرار(جودة) مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه.

إن القرار الفعّال هو الذي يتم إتخاذه في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة وقتيه، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها

إتخاذ القرار، و المزايا التي قد يجلبها، فيجب على متخذ القرار أن يُمحّص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها كل بديل من البدائل المتاحة (كنعان،1999).

وهذا معناه أن فاعلية القرار لا تعتمد على من يتخذه، بقدر إعتمادها على إدخال جميع الحقائق الخاصة بموضوع القرار في عين الإعتبار وتقديرها بوعي وموضوعية(مهنا،2006، 58).

خصائص القرارات الفعالة:

هناك عدة مواصفات و خصائص يجب أن تراعى حتى يكون القرار فعالاً ،ومن هذه الخصائص (مهنا،2006،75):

- مراعاة شرعية القرار بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها في الدولة.
- إتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية إتخاذ القرار والتي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى إتخاذ قرار حتى متابعته وتنفيذه وتقويمه.
- تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار وتنفيذه.
- الحرص على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، لأنهم سيتأثرون به مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للإلتزام به.
- إستخدام التقنيات والأساليب الحديثة، كالحاسوب مثلاً، في إتخاذ القرار.
- تجنب الأخطاء عند إتخاذ القرارات التي قد يقع فيها متخذو القرارات، كالإحجام عن إتخاذها بسبب حداثة خبراتهم، وغير ذلك من الأسباب (عماد الدين،1997)

ويضيف(الصيرفي،2003،30) أن من خصائص القرارات الفاعلة توافر المعلومات، وتوافر الوقت، وعدم التسرع ، و إسهام القرار في تحقيق الأهداف، ووجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، والاعتراف بحتمية التغيير، وتوافر عدة بدائل للاختيار، وتوافر معايير صحيحة ودقيقة، وقابلية القرار للتنفيذ، ووجود نظام لإختيار القرارات قبل تنفيذها والمرونة الذهنية.

العوامل المؤثرة في فاعلية إتخاذ القرارات:

إن من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات(الهواري،1997):

1. التشخيص السيء للمشكلة لعدم حساب الانحرافات حساباً دقيقاً، وتبين ما يجب أن يكون، ويبين ما هو كائن.
2. الفشل في توليد وإبتكار بدائل جديدة والإكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة.
3. الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً، والفشل في إختيار معايير لإختيار البديل الأمثل.
4. ضعف قدرة صانع القرار في الإعتراف بالضغوط الإجتماعية، والأعراف والتقاليد، وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار، وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد.
5. عدم إشراك المتأثرين بالحلول المتوقعة للمشكلات في صنع القرار، واستئثار المسؤولين به دونهم.
6. الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذه.

وذكر(السالم وآخرون،2009، 101) عوامل أخرى تعتبر لصيقة بعدم إتخاذ قرارات رشيدة و منها:

- النقص في المعلومات، وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها، أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة .ونتيجة الحاجة الماسة للمعلومات وأهميتها في إتخاذ القرارات فقد ازداد التركيز على حاجة المنظمة لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة ، وبالسرعة الملائمة لكي تساعد متخذي القرار بإتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة للأعمال الإدارية.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره، وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التي قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة، أو التخبط في اختيار البديل الملائم.
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر.
- البعد عن المنهجية العلمية في إتخاذ القرار(خطوات إتخاذ القرار).

المعيقات التي تواجه إتخاذ القرارات :

تحول دون رشد القرارات الإدارية معيقات و قد لخصها (القيسي ،2004، 58) بما يلي:

1. طغيان الإعتبارات الإجتماعية و التأثيرات الشخصية، التي قد تمارس من قبل الجماعات الضاغطة مما يؤدي إلى عدم الإلتزام بالموضوعية في إتخاذ القرارات.
2. عدم مرونة التعليمات و اللوائح المعمول بها،قد لا تكون هذه التعليمات ملائمة في ظل التطورات و المستجدات.
3. ضعف الرقابة و عدم متابعة القرارات وعدم معرفة نقاط القوة والضعف في التنفيذ ، لذلك قد تنفذ هذه القرارات بشكل غير صحيح.
4. نقص المعلومات و عدم دقتها و حداثتها،وغياب الأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها.
5. عدم تحديد مقياس واضح و متفق عليه للمفاضلة بين البدائل.
6. الخلط بين الظاهرة و الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشكلة.

الفصـــل الرابـع

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: المنهجية و الإجراءات

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

المبحث الأول

المنهجية و الإجراءات

-مقـدمـة

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة ، مجتمعها، عينتها ، أداتها المستخدمة ،طريقة إعدادها، و صدق و ثبات هذه الاداة ، كما يتضمن هذا الفصل طرق الحصول على المعلومات، و المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

- منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي _ الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة و متاحة للدراسة و القياس دون تدخل الباحث في مجرياتها و لكنه يستطيع التفاعل معها فيصفها و يحللها (عبيدات وآخرون،2003،ص40)_ لمحاولة وصف وتقييم واقع العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات من خلال دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السريعة.مع محاولة الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد الأدب النظري عن الموضوع.

- **مجتمع الدراسة و عينة الدراسة**

تعد شركة الإتصالات السريعة(i2) أكبر موزع إقليمي للهواتف النقالة في الشرق الأوسط و إفريقيا،حيث تأسست عام 1993 في المملكة العربية السعودية، ومن ثم إمتد إلى أكثر من 22 دولة تضم أكثر من 1,500 موظفاً من 38 جنسية من مختلف أنحاء العالم. تم اعتماد الشركة كموزع معتمد لكل من جوالات نوكيا وسوني إريكسون وسيمنس كما تم اعتمادها كمركز صيانة معتمد لكل من نوكيا وسيمنس وسوني إريكسون ، و بدأت أعمالها في الأردن في عام 2001 لتصبح واحدة من الشركات الرائدة في توزيع الهواتف النقالة في المنطقة. مع أكثر من 170 موظف موزعين على فروع الشركة المختلفة في جميع أنحاء المملكة (عمان بثلاثة فروع ،إربد،الزرقاء،الكرك و العقبة) و يعكس هذا قوة الشركة وجهودها المستمرة لتطوير خدماتها وتلبية احتياجات عملائها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة الاتصالات السريعة البالغ عددهم 170 موظفاً موزعين على فروع الشركة، و قد تم إعتماد أسلوب المسح الشامل ،حيث تم توزيع الإستبانة على كافة مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم 170 موظفاً ،تم إسترداد 165إستبانه، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد 13 إستبانة لعدم إكتمال الاجابة عن جميع اسئلتها، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة 152 إستبانة،أي ما نسبته 89.41% من المجتمع الأصلي للدراسة.

طرق الحصول على البيانات

إعتمدت الدراسة على مصدرين أساسين لجمع البيانات هما:

1. **البيانات الأولية:**

من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ، تم جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني للدراسة وذلك من خلال تصميم استبانة لدراسة بعض متغيرات الدراسة، وحصر وتجميع

المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

2. البيانات الثانوية :

تم إستخدام المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة ، والتعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة ، وذلك من خلال مراجعة الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة،الإطلاع على الدوريات والأبحاث المنشورة والأطاريح العلمية المتعلقة بالدراسة.

- أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة لاتمام هذه الدراسة، و للاجابة عن أسئلتها و فرضياتها ، و تتكون الإستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة ، وتضم خمس فقرات.

القسم الثاني : يتناول إستخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الموظفين لإتمام أعمالهم ،و قسم إلى أربعة أجزاء و هي:

1. الأجهزة المادية :و تكون هذا الجزء من سبع فقرات.
2. البرمجيات :تكون هذا الجزء من اربع فقرات.
3. قواعد البيانات: تكون هذا الجزء من ست فقرات.
4. شبكات المعلومات:تكون هذا الجزء من عشر فقرات.

القسم الثالث: يتناول مدى تطبيق مفهوم التشارك بالمعرفة و الوسائل المستخدمة داخل المنظمة لتسهيل هذه العملية، وقسم إلى أربعة أجزاء و هي:

1. خزن المعرفة: تكون من أربع فقرات.
2. خريطة طريق المعرفة: تكون من ست فقرات.
3. المخطط التعاوني: تكون من ست فقرات.
4. التعلم المنظمي:تكون من اربع فقرات.

القسم الرابع : يناقش الوسائل و المراحل المستخدمة في عملية إتخاذ القرارات، وقسم إلى اربعة أجزاء وهي:

1. إمتلاك المعلومات: تكون من أربع فقرات.
2. تنفيذ القرار: تكون من ست فقرات.
3. تقييم القرار: تكون من خمس فقرات.
4. التغذية العكسية : تكون من سبع فقرات.

وللإجابة على فقرات الاستبانة من قبل أفراد العينة تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة بإعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة واحدة من درجاته الخمسة وفق سلم مقياس ليكرت(Likert scale) على النحو التالي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق و ثبات الإستبانة:

تم التأكد من صدق الإستبانة ومدى تحقيقها لأهدافها من خلال ثلاث مراحل:

- **المرحلة الاولى: صدق المحكمين :**

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانه) على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم(7)محكمين من المختصين في مجال الإدارة ، للتأكد من محتوى الإستبانة، وتلائمها مع موضوع الدراسة. وتم الاستجابة لآراء السادة المحكمين ، وإجراء ما يلزم من الحذف ، والتعديل في ضوء مقترحاتهم.

- **المرحلة الثانية: العينة الإستطلاعية :**

تم إجراء إختبار مبدئي حيث قامت الباحثه بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) شخص تم إختيارهم عشوائياً، بهدف التأكد من وضوح و فهم فقرات أداة الدراسة.

- **المرحلة الثالثة : الإتساق الداخلي :**

تم إخضاع فقرات الإستبانة لإختبار كرونباخ ألفا و ذلك لحساب درجة الثبات– الإستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة،تحت نفس الظروف و الشروط– ،و يبين جدول رقم(2) أن معاملات كرونباخ ألفا جيدة لكل مجال من مجالات الإستبانة ،وتكون الاستبانة قابلة للتوزيع كما هي في ملحق رقم(1).

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانه الدراسة في صورتها النهائية ، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية ومن ثم إستخدامها للوصول للنتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات.

جدول رقم(2)

نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الإستبانة

قيمة كرونباخ ألفا	الفقرات التي تم قياسها	المجال
94.66	27- 1	**تكنولوجيا المعلومات**
85.70	7 - 1	الاجهزة المادية
82.80	11- 8	البرمجيات
88.50	17-12	قواعد المعلومات
82.85	27-18	شبكات المعلومات
83.14	47-28	**التشارك بالمعرفة**
92.63	31-28	خزن المعرفة
92.4	37-32	خريطة طريق المعرفة
83.30	43-38	المخطط التعاوني
78.60	47-44	التعلم المنظمي
94.44	69-48	**فاعلية إتخاذ القرار**
78.37	51-48	إمتلاك المعلومات
84.67	57-52	تنفيذ القرار
80.47	62-58	تقييم القرار
88.53	69-63	التغذية العكسية

- الأساليب الإحصائية

بعد إدخال و تفريغ بيانات الإستبانة ،تم تحليل هذه البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS ،وقد إستخدامت الإختبارات الإحصائية اللامعلمية ، وذلك لأن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي، وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. مقياس الإحصاء الوصفي : المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، والنسب المئوية: تستخدم هذه الأدوات بشكل أساسي لأغراض وصف عينة الدراسة وبيان خصائصها.

2. إختبار كرونباخ ألفا للتعرف على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة ،و درجة ملائمتها لاختبار متغيرات الدراسة.

3. الإنحدار البسيط و معامل الإرتباط بيرسون لدلالة على قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4. الإنحدار التفاعلي لبيان أثر تفاعل المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني

تحليل البيانات

- مقـــدمــــة

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات ، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ، ومن ثم تحليل ، ومناقشة النتائج ، وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

- وصف خصائص العينة

يبين هذه الجزء خصائص العينة من حيث النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، و المسمى الوظيفي.

و يظهـــر جـــدول رقـــم(3) توزيـــع أفـــراد عينـــة الدراســـة حســـب المتغيـــرات الديمغرافيـــة و الوظيفية

جدول رقم(3)

وصف أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	96	63.16%
	أنثى	56	36.84%
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	7	4.61%
	دبلوم	22	14.47%
	بكالوريوس	96	63.16%
	دراسات عليا	27	17.76%

التخصص العلمي	تكنولوجيا معلومات	33	21.71%
	إدارة أعمال	47	30.92%
	محاسبة	39	25.66%
	غير ذلك	33	21.71%
المسمى الوظيفي	مدير فرع	6	3.95%
	نائب مدير	20	13.16%
	رئيس قسم	30	19.74%
	غير ذلك	96	63.16%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	52	34.21%
	من3 _ 6 سنوات	44	28.95%
	من 7 _10 سنوات	34	22.37%
	11 سنة فأكثر	22	14.47%

- توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجتماعي:

يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته (63.16%) من عينة الدارسة من الذكور، وما نسبته (36.84%) من الإناث، و هذا يدل على أن غالبية العاملين في الشركة هم من الذكور.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم(3) أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريس و نسبتهم (63.16%)، و أن هناك ما نسبته (17.76) من حملة شهادات الدراسات العليا ،وهذا يشير إلى توفر كوادر متعلمة و على درجة عالية وقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة، و قادرة أيضاً على اتخاذ القرارات المناسبة اذا ما طلب منهم ذلك.

- توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

يبين جدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة هم من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بنسبة (30.92%)، و أن ما نسبته (25.66%) من تخصص المحاسبة ، وأن هناك (21.71%) من أفراد العينة من تخصص تكنولوجيا المعلومات، حيث تعتمد المنظمة على أنظمة مؤتمتة و برامج محوسبة.

- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم(3) أن ما نسبته(19.74%) بوظيفة رئيس القسم، وما نسبته (13.16%) يعملون بوظيفة نائب مدير، وأن وظيفة مدير فرع احتلت ما نسبته(3.95%) ،والباقي موزع على وظائف مختلفة.وتبدأ هذه التركيبة للمسميات الوظيفة لعينة الدارسة طبيعية وتنسجم مع الهيكل التنظيمي المناسب حيث عادة ما تكون الإدارت العليا تمثل نسبة بسيطة مقارنة بالمسميات الوظيفية الدنيا.

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم(3) أن ما نسبته(34.21%) من عينة الدارسة هم من الذين تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات، وما نسبته (28.95%) تتراوح خبرتهم ما بين 3 -6 سنوات ،أما الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 7-10 سنوات فكانت نسبتهم(22.37%) ، وما نسبته (14.47%) من عينة الدراسة تزيد خبرتهم 10 سنوات.

- وصف متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل و وصف متغيرات الدراسة(تكنولوجيا معلومات،التشارك بالمعرفة ،فاعلية إتخاذ القرارات)، و فيما يلي بيان كل متغير على حدا:

أولاً:تكنولوجيا المعلومات

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير كالاتي:

1. الأجزاء المادية للحاسوب:

يبين جدول رقم(4) النتائج لكل فقرة من فقرات الجزء المتعلق بالاجهزة المادية للحاسوب.

جدول رقم(4)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق للأجهزة المادية للحاسوب كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
1	تمتلك الشركة تقنيات معلوماتية حديثة كالحاسوب ، و ملحقاته توفر المعلومات المطلوبة للاداريين.	4.0000	0.5274	2	مرتفعة
2	إن لإستخدام تقنية المعلومات من قبلي يؤدي إلى تحسين أدائي العملي أو الإداري.	4.0132	0.6999	1	مرتفعة
3	تعمل تقنية المعلومات و الإتصالات المستندة على الحاسوب على إثراء الجانب الفكري من خلال ما تقدمه من معلومات أو معرفة.	3.7697	0.8176	5	مرتفعة
4	تسعى الشركة إلى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة و المتطورة بهدف رفع مستوى اداء الموظفين.	3.9145	3.3055	3	مرتفعة

5	ألجأ إلى استخدام الحاسوب و ملحقاته لتوفير السرعة و الدقة في إنجاز المهام العملية و الإدارية.	3.7961	0.8484	4	مرتفعة
6	هناك اهتمام لدى العاملين في التعامل مع الحاسوب و ملحقاته(كالطابعات).	3.4238	0.9828	7	مرتفعة
7	تستخدم تقنية المعلومات المستندة على الحاسوب في الشركة لإغراض البحث و التطوير.	3.5724	0.9033	6	مرتفعة
	المجال	3.7862	0.6240	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد الأجهزة المادية قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.7862) ،و بإنحراف معياري قدره(0.6240)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.4238- 4.0132 وهي اجمالا مرتفعة، إذ أن الفقرة (2) والتي مفادها " إن لإستخدام تقنية المعلومات من قبلي يؤدي إلى تحسين أدائي العملي أو الإداري" حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.0132)، في حين أن الفقرة(6) و التي مفادها " هناك اهتمام لدى العاملين في التعامل مع الحاسوب و ملحقاته(كالطابعات)" حققت أدنى وسط حسابي و البالغ (3.4238) .أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (1) والتي مفادها" تمتلك الشركة تقنيات معلوماتية حديثة كالحاسوب ، و ملحقاته توفر المعلومات المطلوبة للاداريين" إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.5274).في حين حققت الفقره(4) والتي مفادها " تسعى الشركة إلى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة و المتطورة بهدف رفع مستوى اداء الموظفين" أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(3.3055).

و هذا يدل على إهتمام الشركة بإمتلاك أحدث التقنيات و البرامج للعمل على تحسين الاداء فيها.

2. البرمجيات:

يبين الجدول رقم (5) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بالبرمجيات داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(5)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق للبرمجيات كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
8	امتلك الخبرة في التعامل مع أنظمة التشغيل الحديثة للحاسوب.	3.5197	0.8763	1	مرتفعة
9	غالباً ما استخدم برامج تطبيقية جاهزة على الحاسوب لإنجاز الأنشطة العملية.	3.2566	1.0579	3	متوسطة
10	أحاول التعرف على كل ما هو جديد من برامج حاسوبية في مجال الإختصاص.	3.1974	0.9423	4	متوسطة
11	أشارك على الأغلب في دورات متخصصة في البرمجيات التي تساعدني في تطوير امكانياتي البرمجية.	3.3947	0.9501	2	متوسطة
	المجال	3.4572	0.7762	-----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد البرمجيات قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.4572) ،و بإنحراف معياري قدره(0.7762)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.1974 -3.5197 وهي اجمالا جيدة، إذ أن الفقرة (8) والتي مفادها " امتلك الخبرة في التعامل مع أنظمة التشغيل الحديثة للحاسوب " حققت أعلى وسط حسابي والبالغ (3.5197)، في حين أن الفقرة (10) و التي مفادها " أحاول التعرف على كل ما هو جديد من برامج حاسوبية في مجال الإختصاص " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.1974). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته

الفقرة رقم (8) والتي مفادها" امتلك الخبرة في التعامل مع أنظمة التشغيل الحديثة للحاسوب " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.8763). في حين حققت الفقره(9) والتي مفادها " غالباً ما استخدم برامج تطبيقية جاهزة على الحاسوب لإنجاز الأنشطة العملية " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(1.0579).

مما يدل على أن المنظمة تسعى لامتلاك برمجيات متطورة ذات صلة بأعمالها ،و العمل على تدريب عامليها على استخدام هذه البرمجيات لتحسين و تسهيل الأداء.

3. قواعد البيانات:

يبين الجدول رقم (6) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بقواعد البيانات داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(6)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لقواعد المعلومات كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
12	تمتلك الشركة قواعد معلومات تتضمن المجالات جميعها.	3.3421	1.0679	4	متوسطة
13	يتوفر لدى الشركة كادر متخصص في إدارة قواعد المعلومات.	3.4408	1.0081	2	مرتفعة
14	يستخدم العاملون و الاداريون قواعد المعلومات المتوفرة لإنجاز مهامهم العملية و الإدارية.	3.4408	0.9611	2	مرتفعة
15	غالباً ما يستخدم المدراء و الاداريون في الشركة قواعد المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية.	3.2237	0.9913	5	متوسطة
16	يتوفر لدى الشركة نظم معلومات خاصة بشؤون العمل.	3.4079	1.0381	3	متوسطة

17	تحاول الشركة تطوير نظم المعلومات الحالية لمواكبة التطور في تقنية المعلومات.	3.4474	0.9264	1	مرتفعة
	المجال	3.3947	0.8232	----	متوسطة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد قواعد المعلومات قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.3947) ، و بإنحراف معياري قدره(0.8232)، وقد حققت الفقرة (17) والتي مفادها " تحاول الشركة تطوير .نظم المعلومات الحالية لمواكبة التطور في تقنية المعلومات " أعلى وسط حسابي والبالغ (3.4474)، في حين أن الفقرة (15) و التي مفادها " غالباً ما يستخدم المدراء و الاداريون في الشركة قواعد المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية " أقل وسط حسابي و البالغ (3.2237). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (17) والتي مفادها" تحاول الشركة تطوير نظم المعلومات الحالية لمواكبة التطور في تقنية المعلومات " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.9264). في حين حققت الفقره(12) والتي مفادها " تمتلك الشركة قواعد معلومات تتضمن المجالات جميعها " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(1.0679).

ويدل ذلك على ان الشركة تمتلك قاعدة معلومات و تعمل على تحسينها و تجديدها باستمرار بما يتواكب مع التغيرات المحيطة بها .

4. شبكات المعلومات:

يبين الجدول رقم (7) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بشبكات المعلومات داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(7)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لشبكات المعلومات

كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
18	ارتباط الشركة مع شبكة الانترنت يسهل من انجاز الانشطة العملية.	3.2039	0.8638	7	متوسطة
19	استخدم شبكة المعلومات بشكل مستمر في الشركة.	2.9934	1.0390	9	متوسطة
20	لدى الامكانية و المعرفة في كيفية التعامل مع شبكة المعلومات.	3.5658	0.9183	5	مرتفعة
21	تقدم شبكة المعلومات للعامليين و الاداريين في الشركة فوائد عدة في مجال الإختصاص.	3.1053	1.0558	8	متوسطة
22	تتيح لي شبكة المعلومات التعرف على اخر المستجدات في مجال العمل.	3.2632	1.0277	6	متوسطة
23	لدى اشتراك في البريد الالكتروني على الشبكة.	3.9211	0.9316	4	مرتفعة
24	اقوم بالاتصال مع العديد من العاملين في أفرع الشركة عبر البريد الالكتروني.	3.9408	0.8397	3	مرتفعة
25	اتعرف من خلال شبكة المعلومات على الفرص التدريبية المتاحة في أفرع الشركة.	3.9211	0.9801	4	مرتفعة
26	اقوم باستخدام تطبيقات شبكة المعلومات في البحث و الدراسات و الاستشارات العملية.	4.3289	0.5843	1	مرتفعة جداً
27	يسهل لي استخدام شبكة المعلومات التعرف على اخر المستجدات المتعلقة بالعمل.	4.2434	0.7000	2	مرتفعة جداً
	المجال	3.7237	0.6138	-----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد شبكات المعلومات قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.7237) ، و بإنحراف معياري قدره(0.6138)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا

المتغير بين 2.9934– 4.3289 وهي اجمالا جيدة، إذ أن الفقرة (26) والتي مفادها " اقوم باستخدام تطبيقات شبكة المعلومات في البحث و الدراسات و الاستشارات العملية " حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3289)، في حين أن الفقرة(19) و التي مفادها " استخدم شبكة المعلومات بشكل مستمر في الشركة " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (2.9934). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (26) والتي مفادها " اقوم باستخدام تطبيقات شبكة المعلومات في البحث و الدراسات و الاستشارات العملية " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.5843). في حين حققت الفقره(21) والتي مفادها " تقدم شبكة المعلومات للعامليين و الاداريين في الشركة فوائد عدة في مجال الإختصاص " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(1.0558).

يدل ذلك على أن الشركة تعمل على ربط أفرعها داخل الأردن و خارجه بشبكات لتسهيل تدفق المعلومات بين هذه الأفرع .

ثانياً:التشارك بالمعرفة

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير كالاتي:

1. خزن المعرفة:

يبين الجدول رقم (8) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بخزن المعرفة داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(8)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لخزن المعرفة كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
28	تدرك إدارة الشركة قيمة المعلومات و المعرفة المتوافرة.	4.2303	0.6950	3	مرتفعة جداً

29	توجد في الشركة اجراءات محددة و منظمة لامتلاك المعرفة و الحصول عليها.	4.3158	0.6553	1	مرتفعة جداً
30	تهتم ادارة المعرفة في توفير اجراءات محددة و منظمة لتخزين المعرفة في قواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة.	4.3026	0.6514	2	مرتفعة جداً
31	يتم التحديث بصورة مستمرة لقواعد المعرفة الموجودة بالمنظمة.	4.1579	0.7468	4	مرتفعة
	المجال	4.1941	0.6637	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد خزن المعرفة قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (4.1941) ،و بإنحراف معياري قدره(0.6637)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 4.1579- 4.3158 وهي مرتفعة، إذ أن الفقرة (29) والتي مفادها " توجد في الشركة اجراءات محددة و منظمة لامتلاك المعرفة و الحصول عليها " حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3289)، في حين أن الفقرة(31) و التي مفادها " يتم التحديث بصورة مستمرة لقواعد المعرفة الموجودة بالمنظمة " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (4.1579). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (30) والتي مفادها " تهتم ادارة المعرفة في توفير اجراءات محددة و منظمة لتخزين المعرفة في قواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.6514). في حين حققت الفقره(31) والتي مفادها " يتم التحديث بصورة مستمرة لقواعد المعرفة الموجودة بالمنظمة " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(0.7468).

يدل ذلك على الوعي التام للشركة لاهمية المحافظة على المعرفة و تخزينها لعدم ضياعها مستقبلاً .

2. خريطة طريق المعرفة :

يبين الجدول رقم (9) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بخريطة طريق المعرفة داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(9)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لخريطة طريق المعرفة كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
32	تدرك إدارة الشركة أهمية دفع خريطة تتضمن مراكز وجود المعرفة المتخصصة داخلها.	3.6382	0.8182	1	مرتفعة
33	يتم التركيز على المعرفة الظاهرية و الضمنية في الوقت ذاته.	3.4868	0.8688	4	مرتفعة
34	تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الداخلية.	3.4539	0.9195	6	مرتفعة
35	تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الخارجية.	3.4671	0.8292	5	مرتفعة
36	تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد الافراد الذين يمتلكون معارف متخصصة.	3.5855	0.9167	3	مرتفعة
37	تتوافر في الشركة مؤشرات و ادلة لتحديد الممارسات و النشاطات المثلى الواجب القيام بها من قبل افرادها.	3.6053	0.7202	2	مرتفعة
	المجال	3.6217	0.6735	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد خريطة طريق المعرفة قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.6217) ،و بإنحراف معياري قدره(0.6735)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.4539 –3.6382 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (32) والتي مفادها " تدرك إدارة الشركة أهمية دفع خريطة تتضمن مراكز وجود المعرفة المتخصصة داخلها " حققت

أعلى وسط حسابي وبلغ (3.6382)، في حين أن الفقرة(34) و التي مفادها " تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الداخلية " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.4539). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (37) والتي مفادها " تتوافر في الشركة مؤشرات و ادلة لتحديد الممارسات و النشاطات المثلى الواجب القيام بها من قبل افرادها " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.7202). في حين حققت الفقره(34) والتي مفادها تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الداخلية " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(0.9195).

و يدل ذلك على أن الشركة تولي إهتماماً واضحة لمعرفة الأشخاص الذين يمتلكون المعارف بها.

3. المخطط التعاوني :

يبين الجدول رقم (10) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بالمخطط التعاوني داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(10)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لمخطط التعاوني كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
38	تستخدم تكنولوجيا المعلومات كقاعدة للعمل التعاوني داخل المنظمة.	3.5197	0.8610	6	مرتفعة
39	تستخدم المعرفة كأداه موجيه للنشاطات و الفعاليات المختلفة في الدائرة.	3.7303	0.8297	4	مرتفعة
40	يتم التركيز على اتخاذ القرار الجماعي (التشاركي).	3.9211	0.5700	3	مرتفعة
41	توجد في الشركة شبكة اتصالات لدعم انشطة العمل الجماعي.	3.9276	0.7899	2	مرتفعة
42	تقدم ادارة المنظمة حوافز تشجع الافراد على العمل التعاوني.	4.3882	3.3966	1	مرتفعة جداً

43	تدرك ادارة المنظمة اهمية خلق بيئة تعاونية بين الافلراد.	3.6513	0.8240	5	مرتفعة
	المجال	3.5855	0.6900	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد المخطط التعاوني قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.5855) ، و بإنحراف معياري قدره(0.6900)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.5197 -4.3882 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (42) والتي مفادها " تقدم ادارة المنظمة حوافز تشجع الافراد على العمل التعاوني " حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3882)، في حين أن الفقرة(38) و التي مفادها " تستخدم تكنولوجيا المعلومات كقاعدة للعمل التعاوني داخل المنظمة " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.5197). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقره (40) والتي مفادها " يتم التركيز على اتخاذ القرار الجماعي (التشاركي) " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(0.5700). في حين أن الفقرة(42) و التي مفادها " تقدم ادارة المنظمة حوافز تشجع الافراد على العمل التعاوني " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.3966). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (40) والتي مفادها " يتم التركيز على اتخاذ القرار الجماعي (التشاركي) " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.5700). في حين حققت الفقره(42) والتي مفادها " تقدم ادارة المنظمة حوافز تشجع الافراد على العمل التعاوني " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(3.3966).

يدل ذلك على أن الشركة تركز على العمل التعاوني لما له أثر في تسهيل عملية نقل و تشارك المعرفة من مالكي المعرفة الى المتلقين الجدد لها.

4. التعلم المنظمي :

يبين الجدول رقم (11) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بالتعلم المنظمي داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(11)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق للتعلم المنظمي كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
44	تهتم ادارة الشركة بتعليم و تدريب العاملين بها.	3.7829	0.7883	3	مرتفعة
45	تقدم ادارة الشركة حوافز لتشجيع العاملين على التعلم و اكتساب معارف و خبرات جديدة.	4.0263	0.6505	1	مرتفعة
46	يوجد في الشركة نشاط منظم و منهجي للتعلم المستمر.	3.9671	0.6945	2	مرتفعة
47	تسعى ادارة الشركة الى بناء مجتمعات او جماعات عمل ساعية للتعلم.	3.7434	0.8574	4	مرتفعة
	المجال	3.7632	0.7255	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد التعلم المنظمي قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.7632) ،و بإنحراف معياري قدره(0.7255)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.7434 – 4.0263 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (45) والتي مفادها " تقدم ادارة الشركة حوافز لتشجيع العاملين على التعلم و اكتساب معارف و خبرات جديدة " حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.0263)، في حين أن الفقرة (47) و التي مفادها " تسعى ادارة الشركة الى بناء مجتمعات او جماعات عمل ساعية للتعلم " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.7434). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (45) والتي مفادها " تقدم ادارة الشركة حوافز لتشجيع العاملين على التعلم و اكتساب معارف و خبرات جديدة " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.6505). في حين حققت الفقره(47) والتي مفادها " تسعى ادارة الشركة الى بناء مجتمعات او جماعات عمل ساعية للتعلم " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(0.8574).

ثالثاً:فاعلية اتخاذ القرارات

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لهذا المتغير كالاتي:

1. امتلاك المعلومات:

يبين الجدول رقم (12) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بامتلاك المعلومات داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(12)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لامتلاك المعلومات كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
48	يتم تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة.	3.8026	0.7893	3	مرتفعة
49	يتم تحديد مصادر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة.	3.6513	0.9783	4	مرتفعة
50	يسعى متخذو القرار الى الحصول على معلومات بخصائص نوعية عالية.	3.8092	0.7951	2	مرتفعة
51	يتم تحليل المعلومات المتوافرة لتحديد الحقائق و الاتجاهات و الجوانب التي قد تؤثر في إتخاذ القرارات.	4.0461	1.0186	1	مرتفعة
	المجال	3.9243	0.7885	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد إمتلاك المعلومات قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.9243) ، و بإنحراف معياري قدره(0.7885)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.6513- 4.0461 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (51) والتي مفادها " يتم تحليل المعلومات المتوافرة لتحديد الحقائق و الاتجاهات و الجوانب التي قد تؤثر في إتخاذ القرارات " حققت

أعلى وسط حسابي وبلغ (4.0461)، في حين أن الفقرة (49) و التي مفادها " يتم تحديد مصادر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.6513). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (48) والتي مفادها " يتم تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.7893). في حين حققت الفقره(51) والتي مفادها " يتم تحليل المعلومات المتوافرة لتحديد الحقائق و الاتجاهات و الجوانب التي قد تؤثر في إتخاذ القرارات " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(1.0186).

يدل ذلك على أن متخذي القرار في الشركة يولون أهمية خاصة للمعلومات المتعلقة بالقرار سواء كان ذلك كماً أو نوعاً.

2. تنفيذ القرارات:

يبين الجدول رقم (13) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بتنفيذ القرارات داخل المنظمة المبحوث.

جدول رقم(13)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لتنفيذ القرارات كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
52	تتخذ القرارات وفقاً للاهداف الموضوعة.	3.5658	0.9743	5	مرتفعة
53	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للصلاحيات و المسؤوليات و دون تجاوزها.	3.6711	0.8281	4	مرتفعة
54	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للخطط و القيم و السياسات.	3.6776	0.8959	3	مرتفعة
55	يتم اتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي.	3.4013	0.9508	6	متوسطة

56	يتم اتخاذ القرارات في ظل مشاركة الاخرين .	4.1579	0.6819	1	مرتفعة
57	يتم ابلاغ الافراد المتوقع تأثرهم بالقرارات و توضيحها لهم	3.9211	0.7593	2	مرتفعة
	المجال	3.7434	0.7256	-----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد تنفيذ القرارات المعرفة قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.7434) ،و بإنحراف معياري قدره(0.7256)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.4013 -4.1579 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (56) والتي مفادها " يتم اتخاذ القرارات في ظل مشاركة الاخرين " حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (4.1579)، في حين أن الفقرة (52) و التي مفادها " يتم يتم اتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.4013). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (56) والتي مفادها " يتم اتخاذ القرارات في ظل مشاركة الاخرين " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.6819). في حين حققت الفقره(52) والتي مفادها " تتخذ القرارات وفقاً للاهداف الموضوعة " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(0.9743).

3. تقييم القرارات:

يبين الجدول رقم (14) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بتقييم القرارات داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(14)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لتقييم القرارات كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
58	يتم تحديد الافراد المتوقع تأثرهم بالقرار.	3.9605	0.9270	1	مرتفعة
59	يتم تحديد الافراد المؤهلون للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.4079	1.0056	5	متوسطة
60	يتم وضع و تحديد الاهداف الخاصه بالقرارات المتخذه.	3.5132	0.9765	4	مرتفعة
61	يتم تحديد البدائل المتاحة للقرار و تقيمها.	3.6908	0.9507	3	مرتفعة
62	يتم تحديد التوقعات و الاستنتاجات و المخاطر المرتبطة بالقرارات المتخذة.	3.9079	0.9653	2	مرتفعة
	المجال	3.9342	0.7904	-----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد تقييم القرارات المعرفة قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.9342) ،و بإنحراف معياري قدره(0.7904)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.4079- 3.9605 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (58) والتي مفادها " يتم تحديد الافراد المتوقع تأثرهم بالقرار " حققت أعلى وسط حسابي وبلغ (3.9605)، في حين أن الفقرة (59) و التي مفادها " يتم تحديد الافراد المؤهلون للمشاركة في اتخاذ القرار " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.4079). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (58) والتي مفادها " يتم تحديد الافراد المتوقع تأثرهم بالقرار" إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.9270). في حين حققت الفقره(59) والتي مفادها " يتم تحديد الافراد المؤهلون للمشاركة في اتخاذ القرار " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(1.0056).

4. التغذية العكسية:

يبين الجدول رقم (15) إجابات عينة الدراسة عن الجزء المتعلق بالتغذية العكسية داخل المنظمة المبحوثة.

جدول رقم(15)

الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية والاهمية النسبية و مستوى التطبيق لتغذية العكسية كما يراها العاملين في الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
63	يتم متابعة و تقييم القرارات التي يتم تنفيذها.	3.7105	0.8506	5	مرتفعة
64	تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى ادارة الشركة.	3.5724	0.9178	6	مرتفعة
65	تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى الافراد.	3.8684	0.8030	4	مرتفعة
66	تسهم القرارات المتخذه في رفع الاستغلال الامثل للموارد.	3.2829	1.0511	7	متوسطة
67	تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى الفرص المتاحه للشركة.	3.9342	0.7249	2	مرتفعة
68	تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى مواجهة التهديدات.	3.9079	0.7578	3	مرتفعة
69	تسهم القرارات المتخذه في تعزيز نقاط القوه بالشركة و تحديد نقاط الضعف فيها و معالجتها.	3.9868	0.7302	1	مرتفعة
	المجال	3.8520	0.6925	----	مرتفعة

يدل الجدول السابق الى أن بُعد التغذية العكسية قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.8520) ،و بإنحراف معياري قدره(0.6925)، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات على فقرات هذا المتغير بين 3.2829 -3.9868 وهي إجمالاً جيدة، إذ أن الفقرة (69) والتي مفادها " تسهم القرارات المتخذه في تعزيز نقاط القوه بالشركة و تحديد نقاط الضعف فيها و معالجتها " حققت أعلى وسط

حسابي وبلغ (3.9868)، في حين أن الفقرة (66) و التي مفادها " تسهم القرارات المتخذه في رفع الاستغلال الامثل للموارد " حققت أقل وسط حسابي و البالغ (3.2829). أما أدنى تشتت في الاجابة فقد حققته الفقرة رقم (67) والتي مفادها " تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى الفرص المتاحه للشركة " إذ سجلت إنحرافاً معيارياً قدره(0.7249). في حين حققت الفقره(66) والتي مفادها " تسهم القرارات المتخذه في رفع الاستغلال الامثل للموارد " أعلى تشتت بإنحراف معياري قدره(1.0511).

المبحث الثالث

إختبار الفرضيات

- يهدف هذا الجزء إلى إختبار فرضيات الدراسة من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، و التي بنيت على أساس مشكلة الدراسة و أسئلتها، وذلك كما يلي:

أولاً: إختبار علاقة الإرتباط:

يشير الجدول رقم(16) إلى نتائج إختبار فرضية الدراسة الأولى و التي مفادها " هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها (الأجهزة المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات المعلومات) والتشارك بالمعرفة و أبعادها المختلفة(خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة، المخطط التعاوني، التعلم المنظمي)".

جدول رقم (16)

علاقة الإرتباط ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة

التشارك بالمعرفة / تكنولوجيا المعلومات	خزن المعرفة	خريطة طريق المعرفة	المخطط التعاوني	التعلم المنظمي	المؤشر الكلي
الأجهزة المادية	0.361* 0.000	0.630* 0.000	0.554* 0.000	0.538* 0.000	0.545* 0.000
البرمجيات	0.286* 0.000	0.631* 0.000	0.594* 0.000	0.599* 0.000	0.537* 0.000
قواعد البيانات	0.289* 0.000	0.624* 0.000	0.619* 0.000	0.576* 0.000	0.511* 0.000

شبكات المعلومات	0.624* 0.000	0.534* 0.000	0.521* 0.000	0.540* 0.000	0.684* 0.000
المؤشر الكلي	0.635* 0.000	0.483* 0.000	0.495* 0.000	0.494* 0.000	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

يتضح من قيم معاملات الإرتباط الواردة بالجدول السابق أنه يوجد علاقة إرتباط معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها(الأجهزة المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات المعلومات) والتشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة(خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة، المخطط التعاوني، التعلم المنظمي)، مما يفيد بقبول فرضية الدراسة الأولى.

ثانياً: إختبار علاقة الأثر:

1. أثر تكنولوجيا المعلومات في التشارك بالمعرفة:

يختص هذا الجزء بإختبار فرضية الدراسة الثانية والتي مفادها " هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات المعلومات) و التشارك بالمعرفة(خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة، المخطط التعاوني، التعلم المنظمي).

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة:

يوضح الجدول رقم (17) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات و خزن المعرفة.

جدول رقم(17)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و خزن المعرفة

تكنولوجيا / خزن	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
خزن المعرفة	0.627	0.60	0.46	0.04	1.633	0.154	8.072	0.684	24.736	40.2%

(T)المحسوبة، n=152، ($P\leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغير شبكات المعلومات في خزن المعرفة وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديدR^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (24.736) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (40.2%) من التباين المسجل في خزن المعرفة تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان العامل الرئيسي المسهم في هذا التأثير هي شبكات المعلومات من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (0.684، 8.072) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك الشركة اهمية شبكات المعلومات لخزن المعارف فيها.

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في خريطة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (18) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات في خريطة طريق المعرفة.

جدول رقم(18)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و خريطة المعرفة

تكنولوجيا / خريطة المعرفة	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
خريطة المعرفة	2.818	0.239	3.155	0.261	2.709	0.228	1.628	0.123	40.385	51.1%

(T) المحسوبة ،n=152، ($P\leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في خريطة طريق المعرفة.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات الأجهزة المادية ،البرمجيات، و قواعد البيانات في خريطة طريق المعرفة ، و ذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة و معامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (40.385) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ، كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (51.1%) من التباين المسجل في خريطة المعرفة تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي قواعد البيانات من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (0.228،2.709) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على أهمية إمتلاك الشركة لقواعد البيانات من أجل تتبع المعارف داخلها .

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في المخطط التعاوني:

يوضح الجدول رقم (19) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات في المخطط التعاوني.

جدول رقم(19)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و المخطط التعاوني

تكنولوجيا / المخطط التعاوني	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
المخطط التعاوني	1.249	0.112	2.891	0.252	3.331	0.296	1.883	0.150	32.939	45.8%

(T)المحسوبة ،n=152، ($P \le 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في المخطط التعاوني.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات البرمجيات و قواعد البيانات في المخطط التعاوني ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديدR^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (32.939) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (45.8%) من التباين المسجل في المخطط التعاوني تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي البرمجيات ، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (0.252،2.891) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك الشركة لاهمية إستحداث البرمجيات المستخدمة لتسهل عمليات التعاون بين أفرادها.

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في التعلم المنظمي:

يوضح الجدول رقم (20) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات في التعلم المنظمي.

جدول رقم(20)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و التعلم المنظمي

تكنولوجيا / التعلم المنظمي	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
التعلم المنظمي	0.942	0.085	3.461	0.306	2.161	0.194	2.686	0.217	31.058	44.3%

(T) المحسوبة ،n=152، ($P\leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في التعلم المنظمي.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات البرمجيات ، قواعد البيانات، و شبكات المعلومات في التعلم المنظمي ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (31.058) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (44.3%) من التباين المسجل في التعلم المنظمي تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي قواعد البيانات، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (0.194،2.161) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك الشركة لاهمية قواعد البيانات التي تساعد على تحديد من يمتلك المعارف للإستفادة في التعلم المنظمي.

2. أثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية إتخاذ القرار:

يختص هذا الجزء بإختبار فرضية الدراسة الثالثة والتي مفادها " هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات المعلومات) و فاعلية إتخاذ القرار(إمتلاك المعلومات ، تنفيذ القرار، تقييم القرار ، التغذية العكسية).

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في إمتلاك المعلومات:

يوضح الجدول رقم (21) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات وإمتلاك المعلومات.

جدول رقم(21)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و إمتلاك المعلومات

تكنولوجيا / إمتلاك المعلومات	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
إمتلاك المعلومات	2.961	0.287	0.202	0.019	2.474	0.238	2.005	0.173	22.518	38%

(T) المحسوبة، n=152، ($P \leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في إمتلاك المعلومات.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات الأجهزة المادية ، قواعد البيانات، و شبكات المعلومات في إمتلاك المعلومات ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (22.518) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (38%) من التباين المسجل في إمتلاك المعلومات تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي شبكات المعلومات، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (0.173،2.005) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك الشركة لاهمية شبكات المعلومات التي تساعد على إلتقاط المعلومات المناسبة لإتخاذ القرار.

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرار:

يوضح الجدول رقم (22) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ القرار.

جدول رقم(22)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و تنفيذ القرار

تكنولوجيا / تنفيذ القرار	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
تنفيذ القرار	1.385	0.133	0.596	0.056	2.779	0.265	3.295	0.281	23.737	39.2%

(T)المحسوبة ،n=152، ($P\leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ القرار.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات قواعد البيانات و شبكات المعلومات في تنفيذ القرار، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديدR^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (23.737) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (39.2%) من التباين المسجل في تنفيذ القرار تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي قواعد البيانات، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (2.779،0.265) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك الشركة لاهمية قواعد البيانات في تنفيذ القرارات.

• أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في تقييم القرار:

يوضح الجدول رقم (23) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات و تقييم القرار.

جدول رقم(23)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و تقييم القرار

تكنولوجيا / تقييم القرار	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
تقييم القرار	1.888	0.195	0.841	0.085	2.787	0.286	0.649	0.060	15.316	29.4%

(T)المحسوبة، n=152، ($P \leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في تقييم القرار.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغير قواعد البيانات في تقييم القرار ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديدR^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (15.316) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (29.4%) من التباين المسجل في تقييم القرار يعود تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان العامل الوحيد المؤثر في تقييم القرار هو قواعد البيانات، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (2.787،0.286) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك الشركة لاهمية قواعد البيانات لعملية تقييم القرار.

- أثر متغيرات تكنولوجيا المعلومات في التغذية العكسية:

يوضح الجدول رقم (24) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات تكنولوجيا المعلومات التغذية العكسية.

جدول رقم(24)

علاقة التأثير المعنوية ما بين تكنولوجيا المعلومات و التغذية العكسية

تكنولوجيا / التغذية العكسية	الاجهزة المادية		البرمجيات		قواعد البيانات		شبكات المعلومات		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
التغذية العكسية	1.462	0.139	1.711	0.159	1.251	0.118	3.959	0.335	24.713	40.2%

(T)المحسوبة، n=152، ($P \leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تكنولوجيا المعلومات في التغذية العكسية.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لشبكات المعلومات في التغذية العكسية ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (24.713) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (40.2%) من التباين المسجل في التغذية العكسية تفسره جزئياً متغيرات تكنولوجيا المعلومات.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي شبكات المعلومات، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (3.959،0.335) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على وعي الشركة لأهمية شبكات المعلومات التي تساعد وتسهل عملية التغذية العكسية.

3. أثر التشارك بالمعرفة في فاعلية إتخاذ القرار:

يختص هذا الجزء بإختبار فرضية الدراسة الرابعة والتي مفادها " هناك علاقة تأثير معنوية ما بين التشارك بالمعرفة (خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة، المخطط التعاوني، التعلم المنظمي) و فاعلية إتخاذ القرار(إمتلاك المعلومات ، تنفيذ القرار، تقييم القرار ، التغذية العكسية).

- أثر متغيرات التشارك بالمعرفة في إمتلاك المعلومات:

يوضح الجدول رقم (25) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات التشارك بالمعرفة وإمتلاك المعلومات.

جدول رقم(25)

علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة و إمتلاك المعلومات

التشارك / إمتلاك المعلومات	خزن المعرفة		خريطة طريق المعرفة		المخطط التعاوني		التعلم المنظمي		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
إمتلاك المعلومات	0.438	0.027	0.717	0.061	3.263	0.301	4.702	0.403	35.640	49.2%

(T)المحسوبة؛ n=152؛ ($P \leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات التشارك بالمعرفة في إمتلاك المعلومات.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات المخطط التعاوني و التعلم المنظمي في إمتلاك المعلومات ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديدR^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (35.640) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (49.2%) من التباين المسجل في إمتلاك المعلومات تفسره جزئياً متغيرات التشارك بالمعرفة.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هو المخطط التعاوني، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (3.263،0.301) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على أن المخطط التعاوني يساعد في إمتلاك و تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.

- أثر متغيرات التشارك بالمعرفة في تنفيذ القرار:

- يوضح الجدول رقم (26) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات التشارك بالمعرفة و تنفيذ القرار.

جدول رقم(26)

علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة و تنفيذ القرار

التشارك / تنفيذ القرار	خزن المعرفة		خريطة طريق المعرفة		المخطط التعاوني		التعلم المنظمي		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
تنفيذ القرار	3.362	0.223	2.156	0.196	1.078	0.106	3.345	0.307	26.254	41.7%

(T)المحسوبة ، n=152؛ ($P \leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات التشارك بالمعرفة في تنفيذ القرار.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات خزن المعرفة، خريطة طريق المعرفة ، و التعلم المنظمي، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (26.254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (41.7%) من التباين المسجل في تنفيذ القرار تفسره جزئياً متغيرات التشارك بالمعرفة.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هو خريطة طريق المعرفة ، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (2.156،0.196) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على أن خريطة طريق المعرفة تساعد و تسهل من تنفيذ القرار.

- أثر متغيرات التشارك بالمعرفة في تقييم القرار:

يوضح الجدول رقم (27) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات التشارك بالمعرفة و تقييم القرار.

جدول رقم(27)

علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة و تقييم القرار

التشارك / تقييم القرار	خزن المعرفة		خريطة طريق المعرفة		المخطط التعاوني		التعلم المنظمي		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
تقييم القرار	0.808	0.058	3.922	0.385	1.763	0.188	0.606	0.06	17.006	31.6%

(T)المحسوبة، n=152، (P≤ 0.05)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات التشارك بالمعرفة في تقييم القرار.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزني لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغير خريطة طريق المعرفة ، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (17.006) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (31.6%) من التباين المسجل في تقييم القرار تفسره جزئياً متغيرات التشارك بالمعرفة.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان العامل المسهم في هذا التأثير هو خريطة طريق المعرفة ، وذلك من خلال قيم B وT ، إذ بلغت (0.385،3.922) على التوالي وهي قيم معنوية مما يدل على أن خريطة طريق المعرفة تساعد في عملية تقييم القرار.

- أثر متغيرات التشارك بالمعرفة في التغذية العكسية:

يوضح الجدول رقم (28) علاقة التأثير المعنوية بين متغيرات التشارك بالمعرفة و التغذية العكسية.

جدول رقم(28)

علاقة التأثير المعنوية ما بين التشارك بالمعرفة التغذية العكسية

التشارك / التغذية العكسية	خزن المعرفة		خريطة طريق المعرفة		المخطط التعاوني		التعلم المنظمي		F المحسوبة	R^2
	T	B	T	B	T	B	T	B		
التغذية العكسية	4.542	0.266	1.669	0.134	0.764	0.067	5.719	0.465	43.506	54.2%

(T) المحسوبة، n=152، ($P\leq 0.05$)

يشير المؤشر الكلي لنتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات التشارك بالمعرفة في التغذية العكسية.

وللوقوف على نتائج التحليل الجزئي لهذا التأثير يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي لمتغيرات خزن المعرفة و التعلم المنظمي، وذلك باعتماد على قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد R^2 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (43.506) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(0.05) ،كما و يستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على ان (54.2%) من التباين المسجل في التغذية العكسية تفسره جزئياً متغيرات التشارك بالمعرفة.

ومن مراجعة الجدول المذكور يلاحظ ان من أكثر العوامل إسهاماً في هذا التأثير هي خزن المعرفة و التعلم المنظمي ، وذلك من خلال قيم B و T ، إذ بلغت قيم B (0.266،0.465) على التوالي، وقيم T(4.542،5.719) على التوالي، وهي قيم معنوية مما يدل على أن الشركة تعي وعياً تاماً أهمية خزن المعرفة و التعلم المنظمي في التغذية العكسية.

4. أثر تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في فاعلية إتخاذ القرار:

يختص هذا الجزء بإختبار فرضية الدراسة الخامسة والتي مفادها " هناك علاقة تأثير معنوية ما بين (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و فاعلية إتخاذ القرار" ، و انبثق عنها أربع فرضيات فرعية، و التي تم اختبارها كالاتي:

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول رقم (29) علاقة التأثير المعنوية ما بين تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في إمتلاك المعلومات.

جدول رقم(29)

تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و إمتلاك المعلومات

Dependent Variable: امتلاك

Source	df	F	Sig.
Corrected Model	20	7.879	0.000
Intercept	1	1678.851	0.000
تكنولوجيا	4	1.572	0.186
التشارك	5	9.705	0.000
تكنولوجيا*التشارك	11	1.988	0.034
Error	131		
Total	152		
Corrected Total	151		

a.R squared =0.546 (Adjusted R Squared=0.477)

يشير الجدول أعلاه إلى وجود تأثير معنوي لتفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في إمتلاك المعلومات، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (1.988) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، و هو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوضح الجدول رقم (30) علاقة التأثير المعنوية ما بين تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في تنفيذ القرارات.

جدول رقم(30)

تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و تنفيذ القرار

Dependent Variable:تنفيذ

Source	df	F	Sig.
Corrected Model	20	6.056	0.000
Intercept	1	1628.648	0.000
تكنولوجيا	4	2.598	0.039
التشارك	5	4.855	0.000
تكنولوجيا*التشارك	11	2.140	0.022
Error	131		
Total	152		
Corrected Total	151		

a.R squared =0.480 (Adjusted R Squared=0.401)

يشير الجدول أعلاه إلى وجود تأثير معنوي لتفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في تنفيذ القرار، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (2.140) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، و هو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوضح الجدول رقم (31) علاقة التأثير المعنوية ما بين تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في تقييم القرار.

جدول رقم(31)

تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و تقييم القرار

Dependent Variable:تقييم

Source	df	F	Sig.
Corrected Model	20	3.329	0.000
Intercept	1	1244.7	0.000
تكنولوجيا	4	1.757	0.141
التشارك	5	2.114	0.068
تكنولوجيا*التشارك	11	2.449	0.008
Error	131		
Total	152		
Corrected Total	151		

a.R squared =0.337 (Adjusted R Squared=0.236)

يشير الجدول أعلاه إلى وجود تأثير معنوي لتفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في تقييم القرار، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (2.449) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، و هو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول رقم (32) علاقة التأثير المعنوية ما بين تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في التغذية العكسية.

جدول رقم(32)

تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و التغذية العكسية

Dependent Variable:التغذية العكسية

Source	df	F	Sig.
Corrected Model	20	7.238	0.000
Intercept	1	2187.352	0.000
تكنولوجيا	4	2.126	0.081
التشارك	5	8.908	0.000
تكنولوجيا*التشارك	11	1.596	0.027
Error	131		
Total	152		
Corrected Total	151		

a.R squared =0.525 (Adjusted R Squared=0.452)

يشير الجدول أعلاه إلى وجود تأثير معنوي لتفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في التغذية العكسية، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (1.596) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، و هو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة

تم إختبار الإنحدار التفاعلي لتأثير تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في فاعلية إتخاذ القرارات ككل، اتضح ذلك من خلال جدول التالي:

جدول رقم(33)

تفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و فاعلية اتخاذ القرار

Dependent Variable: القرار

Source	df	F	Sig.
Corrected Model	20	16.934	0.000
Intercept	1	3651.927	0.000
تكنولوجيا	4	3.315	0.013
التشارك	5	29.675	0.000
تكنولوجيا*التشارك	11	2.017	0.032
Error	131		
Total	152		
Corrected Total	151		

a.R squared =0.721 (Adjusted R Squared=0.679)

يشير الجدول أعلاه إلى وجود تأثير معنوي لتفاعل تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة في فاعلية اتخاذ القرار ، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (2.017) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، الأمر الذي يدل على قبول فرضية الدراسة الخامسة و التي مفادها " هناك علاقة تأثير معنوية ما بين تفاعل (تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة) و فاعلية إتخاذ القرار بأبعاده المختلفة.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

بعد التعمق في الإطار النظري وما تضمنه من أدبيات ، ومناقشة و تحليل البيانات و متغيرات الدراسة وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها ، و اختبار الفرضيات و إستخراج النتائج . تم في هذا المبحث تلخيص وعرض النتائج ، ثم تقديم مجموعة من التوصيات .

أولاً:النتائج

من خلال نتائج الدراسة يمكننا إستخلاص النتائج النظرية الآتية :

1. تعتبر تكنولوجيا المعلومات البنية الأساسية التي تغذي جميع أنواع الشركات بمعلومات لتمكين المسؤولين و العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة.
2. تحرص الشركات على الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الخبرات و المعارف المتوفرة لديها و لدى كادرها البشري ، لتحقيق تطلعاتها المستقبلية.
3. تعمل إدارة الشركة على تشجع الأنشطة التي تهتم بتدريب العاملين لتطوير معارفهم، و توفر لهم تكنولوجيا متطورة و حديثة لتحسين قدراتهم العملية.
4. تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحقيق وصول سريع للمعلومات يساهم في تعزيز عملية إتخاذ القرار، سواء أكانت هذه المعلومات من داخل أو خارج الشركة ، مما يساعد في عملية تنسيق العمليات ما بين موظفي الشركة.

وعدداً من النتائج التطبيقية التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة ، و هذا يشير إلى وجود تكامل ما بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على التشارك بالمعرفة(خزن المعرفة) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (40.2%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (خزن المعرفة) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هو شبكات المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين وتسهيل خزن المعرفة من خلال توفير إجراءات محددة لتخزين المعرفة في قواعد المعلومات، و العمل على تحديث هذه القواعد.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على التشارك بالمعرفة(خريطة طريق المعرفة) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (51.1%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (خريطة طريق المعرفة) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هو قواعد البيانات ، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تعريف خريطة طريق المعرفة ، من خلال توفير مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية، و تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المعارف.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على التشارك بالمعرفة(المخطط التعاوني) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (45.8%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (المخطط التعاوني) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي البرمجيات، فتكنولوجيا المعلومات تسهل المخطط التعاوني،

من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات كقاعدة للعمل التعاوني داخل المنظمة ،و توفير شبكة اتصالات في الشركة لدعم انشطة العمل الجماعي.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على التشارك بالمعرفة(التعلم المنظمي) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (44.3%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (التعلم المنظمي) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي قواعد البيانات، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تسهيل التعلم المنظمي، من خلال إيجاد نشاط منظم و منهجي للتعلم المستمر في الشركة ، تساعد في بناء مجتمعات او جماعات عمل ساعية للتعلم.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (إمتلاك المعلومات) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (38%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (إمتلاك المعلومات) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي شبكات المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تسهيل إمتلاك المعلومات، من خلال تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة، تحديد مصادر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (تنفيذ القرار) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (39.2) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (تنفيذ القرار) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي قواعد البيانات، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تجميع و تخزين البيانات عن جميع البدائل المتاحة لتسهيل تنفيذ القرار.

8. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (تقييم القرار) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (29.4%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (تقييم القرار) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي قواعد البيانات، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تسهيل تقييم القرار، من خلال تحديد البدائل المتاحة للقرار و تقيمها ، تحديد التوقعات و الاستنتاجات و المخاطر المرتبطة بالقرارات المتخذة

9. أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (التغذية العكسية) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التكنولوجيا مجتمعة تؤثر ما مقداره (40.2%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (التغذية العكسية) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي شبكات المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات تعمل على تسهيل التغذية العكسية .

10. أظهرت نتائج الدراسة أن التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (إمتلاك المعلومات) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التشارك مجتمعة تؤثر ما مقداره (49.2%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـ (إمتلاك المعلومات) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هو المخطط التعاوني، فالتشارك بالمعرفة يعمل على تسهيل إمتلاك المعلومات، من خلال تحديد مصادر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة، و يساعد متخذو القرار على الحصول على معلومات بخصائص نوعية عالية سواء من مصادر داخلية و خارجية.

11. أظهرت نتائج الدراسة أن التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (تنفيذ القرار) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التشارك مجتمعة تؤثر ما

مقداره (41.5%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـــ (تنفيذ القرار) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي خريطة طريق المعرفة، فالتشارك بالمعرفة تعمل على تسهيل عملية تنفيذ القرار،من خلال إتخاذ القرار في ظل مشاركة الآخرين ، وتحديد الوقت الحقيقي لتنفيذه.

12. أظهرت نتائج الدراسة أن التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (تقييم القرار) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التشارك مجتمعة تؤثر ما مقداره (31.6%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـــ (تقييم القرار) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي خريطة طريق المعرفة، فالتشارك بالمعرفة تعمل على تسهيل تقييم القرار ، من خلال تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة، تحديد مصادر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة، و تحديد الأفراد المشاركون في عملية إتخاذ القرار.

13. أظهرت نتائج الدراسة أن التشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة تؤثر معنوياً على فاعلية إتخاذ القرار (التغذية العكسية) في المنظمة المبحوثة حيث أن أبعاد التشارك مجتمعة تؤثر ما مقداره (54.2%) من الإختلافات و التباينات الحاصلة بـــ (التغذية العكسية) ، وكان أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هي خزن المعرفة و التعلم المنظمي، فالتشارك بالمعرفة تعمل على تسهيل التغذية العكسية، من خلال متابعة و تقييم القرارات بعد تنفيذها ، وتساعد على رفع مستوى الافراد، كما انها تسهم في معالجة نقاط ضعف الشركة.

14. أظهرت نتائج الدراسة أن تفاعل كل من تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة تؤثر معنوياً في فاعلية إتخاذ القرار بأبعاده المختلفة من خلال قيم (F) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) حيث بلغت لكل من جزء إمتلاك المعلومات (1.988) ، جزء تقييم القرار(2.499)، جزء تنفيذ القرار (2.140)، و جزء التغذية العكسية(1.596).

ثانياً:التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة ، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعريف العاملين بالشركة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات ، وأهمية تدريب العاملين على كيفية استخدام أحدث الأجهزة و ملحقاتها من أجل تأدية المهام و الوظائف بالسرعة المطلوبة.
2. التركيز على استخدام البرمجيات التطبيقية الحديثة التي تساعد في أداء الموظف للمهام الموكل بها، و الاستمرار في دعم و إستحداث البرامج الجديدة التي تنتمي إلى مجال إختصاص الشركة لإثراء بيئة العمل ، و العمل على تدريب الموظفين على إستخدام هذه البرامج لتحفيزهم على الأداء المتميز.
3. التركيز على إستخدام قواعد البيانات في الشركة و العمل على توسعة نطاقها لتضم جميع مجالات العمل، و العمل على إستقطاب كادر متخصص ملم بالإشراف على تنظيم، إستحداث و تطوير هذه القواعد.
4. تعريف الاداريين و العاملين في الشركة بأهمية الرجوع إلى قواعد البيانات لأداء مهامهم العملية و الإدارية، لما لها من دور في إمدادهم بالمعلومات المناسبة و اللازمة في الوقت المناسب.
5. إستخدام الشركة لشبكات المعلومات ، و حث الإدارة العليا على تعزيز و تشجيع العاملين بها على إستخدام هذه الشبكات بشكل مستمر، لما لها من فوائد مهمه كإمداد العاملين بالمعلومات و المعارف المهمة و الملائمة ، و التعرف على آخر المستجدات في مجال إختصاص الشركة.
6. زيادة الإهتمام بالمعرفة سواء الداخلية أو الخارجية ، وذلك من خلال تفعيل عمليات تعمل على حصر المعارف و تحديد مصادرها للافادة منها.

7. التأكيد على أن العنصر الحاسم و الأكثر أهمية في إنجاح عملية إتخاذ القرار هو الوقت الحقيقي للقرار، والتأكد من أن هذه القرار تدعم الإستغلال الأمثل لموارد الشركة.

8. أن تبني الشركة عملية إتخاذ القرارات على أسس موضوعية ، تشجع الشركة بها المشاركة بالقرارات من قبل أشخاص مؤهلين و مدربين من ذوي المعارف و الخبرات.

المصادر و المراجع

المراجع العربية

- أبو سبت، صبري، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،(2005)، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الإسلامية ،غزة_فلسطين .

- أبو فارة، يوسف وعليان، حمد، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية،المؤتمر الثاني(القضايا المُلِحّة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الاعمال الحديثة)،(2009)،الجامعة الأردنية،عمان_الأردن.

- أبو قبة،عاهد،مدى تطبيق إدارة المعرفة و المعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، (2004)،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان_الأردن.

- أبو نصار، محمد ، المحاسبة الإدارية، ط 3 ،(2010)، دار وائل للنشر، الاردن –عمان.

- أبو هميس،محمد،أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية:دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية الأردنية،(2007)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة البلقاء التطبيقية، عمان_الأردن.

- إدريس ، عبدالرحمن ثابت،نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة،(2005)،الدار الجامعية ،الإسكندرية_مصر.

- ارتيمه،هاني،تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين سلاسل التوريد: دراسة مسحية على قطاع صناعة الأدوية الأردني،(2006)،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان_الأردن.

- باسردة،توفيق،تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء،اطروحة دكتوراه غير منشورة،(2006)،جامعة دمشق،دمشق_سوريا.

- البحيصي،عصام،"تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني)" مجلة الجامعة الإسلامية(سلسة الدراسات الإنسانية)،مجلد 14،عدد 1،ص155-171،(2006).

- برهان، محمد نور الدين وجعفر،غازي إبراهيم ، نظم المعلومات المحوسبة ،ط1،(1998)ع، دار المناهج والتوزيع،عمان_الأردن.

- بلال، محمد إسماعيل،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،(2005)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية_ مصر.

- بيدس ،عادل مصطفى،إستخدام الأساليب و البرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الإتصال الأردنية،(2007)،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الأردنية،عمان_الأردن.

- الجاسم،جعفر،تكنولوجيا المعلومات(2005)،دار اسامة للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- جلدة،سليم،أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة،ط1،(2008)،دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان_الأردن.

- جمال الدين، سامي،الإدارة والتنظيم الإداري،(2004)، مؤسسة هوريس الدولية، الإسكندرية_ مصر.

- جواد،شوقي ناجي،سلوك تنظيمي،(2000)،دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- حجازي،هيثم،إدارةالمعرفة:مدخل نظري،ط1،(2005)،الأهلية للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- حجازي،هيثم،قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة،(2005)، اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان_الاردن.

- حريم، حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1،(2003)، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان_الأردن.

- حسن،حسين عجلان ،إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال،(2008)،مؤسسة إثراء للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- الحسنية، سليم ، نظم المعلومات الإدارية، ط 2 ،(2002)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان_الأردن.

- الحسنية،سليم،نظم معلومات إدارية(نما)،ط3،(2006)،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان_الأردن.

- حيدر،معالي،نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،ط1 الدار الجامعية، الاسكندرية_مصر.

- الراوي، حكمت احمد، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة،ط1،(1997)، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان_الأردن.

- رمضان،فدوى،أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء،(2009)،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزه_فلسطين.

- الرواشدة،عدنان،أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية :دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني،(2009)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة البلقاء التطبيقية، عمان_الأردن.

- رومي،اسماعيل موسى ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على المصاريف التجارية في مدينة الخليل،(2001)، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القدس_فلسطين.

- الساعد، رشاد و حريم، حسين ،"علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات) " دورية المجلة الأردنية ، مجلد 8 ، عدد1 ، مجموعه 14،(2004).

- السالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، محسن ،المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط9،(2009)، مركز الكتب الأردني، عمان_ الأردن.

- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، ط1،(2000)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان_ الأردن.

- السالمي ، علاء ، أتمتة المكاتب،ط1،(2008) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان_الأردن.

- السالمي،علاء،تكنولوجيا المعلومات،(2000)،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- السامرائي،إيمان و قنديلجي، إبراهيم،تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها،(2002)،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- السقا ،مسرة يوسف،العلاقة بين العوامل التنظيمية و تطبيق إدارة المعرفة :دراسة حالة شركة امنية،(2009)،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،الجامعة الأردنية ، عمان_الأردن.

- السلمي،علي،السياسات الإدارية في عصر المعلومات،(1995)،دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة_مصر.

- الشرشير، صباح سليم ،الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية –فلسطين،(2005) ،اطروحة دكتوراه غير منشورةجامعة عين شمس، القاهرة_ مصر.

- الشرفا،سلوى دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة،(2008)، رسالة ماجستيرغير منشورة ،الجامعة الاسلامية،غزة_فلسطين.

- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم ،نظرية المنظمة ،ط1،(2000)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن.

- شهاب، إبراهيم بدر،"مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية" مجلة الإداري ، عدد61،السنة 17 ، ص225-246،(1995).

- الصاوي،ياسر،إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات،(2007)،دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة_مصر.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة ، ط1،(2003)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح،مفاهيم إدارية حديثة، ط1،(2003)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان_ الأردن.

- الضمور، فيروز،أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، (2003)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،الجامعة الأردنية،عمان_الأردن.

- الطاهر، أسمهان ومنصور، إبراهيم،متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجة تطبيقها في شركات الاتصالات الاردنية، المؤتمر الثالث (إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة)، (2009)،جامعة العلوم التطبيقية،عمان_الأردن.

- عاشور،يوسف،مذكرات في نظم المعلومات الإدارية،ط1،(1995)،الجامعة الإسلامية ، غزه_فلسطين.

- عبيدات، محمد و محمد أبو نصار، و عقيلة مبيضين،منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)2003، دار و ائل للنشر و التوزيع، عمان_الاردن.

- العتيبي،بندر،اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية،(2007)،بحث ماجستير، جامعة ام القرى_السعودية.

- عثمان،عبد الهادي ممدوح، التكنولوجيا و مدرسة المستقبل،(2002)،بحث مقدم لندوة مدرسة المستقبل،الرياض_السعودية.

- العجلوني،عبد الفتاح ، تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام و الخاص في الأردن: دراسة حالة الملكية الأردنية و البنك العربي،(1998)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة آل البيت،الأردن.

- علي ،عبدالوهاب و شحاتة،السيد،دراسةمتعددة في مراجعة الحاسبات و تكنولوجيا المعلومات ، (2003) ،الدار الجامعية، الإسكندرية_مصر.

- العلي،عبدالستار وعامر قنديلجي،وغسان العمري،المدخل الى إدارة المعرفة،(2006)، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- عماد الدين، منى مؤتمن ،"حل المشكلات واتخاذ القرارات" رسالة المعلم ، مجلد38، عدد1 ، ص60_70 ،(1997).

- العمري، غسان ، الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية،(2004) ،اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان_الأردن.

- عيسان، صالحةوالعاني، ثابت،"دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس"،مجلة البصائر،مجلد12،العدد الأول،ص59-106،(2008).

- غنيم، ماهر،دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلدية غزة بفلسطين ، (2004)،رسالة ماجستير غير منشورة،غزة_فلسطين.

- قدور،رسلي و ياسين،سعد،" نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة"المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،مجلد6،عدد1،(2006).

- قنديلجي،عامر و السامرائي، إيمان ،تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها،ط1، (2002)،دار الوراق للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- قنديلجي،عامروالجنابي،علاء الدين ،نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ،(2005) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان_الأردن.

- القيسي،سمير،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية إتخاذ القرارات:دراسة حالة مؤسسة الإقراض الزراعي،(2004)،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان_الأردن.

- الكبيسي،صلاح الدين،إدارة المعرفة،(2005)،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة_مصر.

- الكبيسي،عامر،إدارة المعرفة و تطوير المنظمات(2005)،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية_مصر.

- الكردي، منال والعبد، جلال ، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات ، (2003) ، د ار الجامعة الجديدة ،القاهرة_مصر.

- الكساسبة،وصفي،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء:دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية،اطروحة دكتوراه غير منشورة،(2007)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان_الأردن.

- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،ط5،(1998)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن.

- كنعان، نواف، القيادة الإدارية ، ط2،(1999) ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.

- كنعان، نواف،القيادة الإدارية، ط6، (2002)، دار الثقافة، بيروت_لبنان.

- الكيلاني،أنمار و أبو النادي،مرام، العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية، مؤتمرالتربية في عالم متغير،(2010)،الجامعة الهاشمية،الزرقاء_الأردن.

- المدّان،سامي،قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية،(2008)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان_الاردن.

- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية ،(2002) ، المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع ، جامعة المنصورة_مصر.

- مناصرية،اسماعيل، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم(ALGAL)،(2004)، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة محمد بوضياف المسيلة،الجزائر.

- مهنا،إبراهيم،العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، (2006)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح الوطنية،نابلس_فلسطين.

- نجم،عبود نجم،،إدارة المعرفة:المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، (2005)،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان.

- هاشم ، نهلة ، "إدارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية" دورية مستقبل التربية العربية ، مجلد8 ، عدد 26 ،(2005).

- الهواري، سيد، اتخاذ القرارات،(1997) مكتبة عين شمس، القاهرة_ مصر.

- ياسين ،سعد غالب ، تحليل وتصميم نظم المعلومات(2005) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان_الأردن.

- ياسين،سعد غالب، إدارة المعرفة:المفاهيم،النظم،التقنيات،(2007)،دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان_الأردن.

- ياغي،محمد،إتخاذ القرارات التنظيمية،(2002)،مطابع الفرزدق،الرياض_السعودية.

المراجع الأجنبية

- Alter,Steven (2002),Information System:The Foundation of e-Business,4th Edition , Prentice-Hall,New Jersey.

- Bair, J.(1997)," Knowledge Management ", Proceedings Gartener Group symposium Itxpo 97, Cannes.

- Balasubramanian, V.,(1996), Organizational Learning and Information Systems, available at www.eies.njit.edu.

- Bhatt, G., (2001),"Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people" Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 68-75.

- Branzei, R. ,S.Tijs and J.Timmer (2005), "Collecting Information to Improve Decision-Making",Economic Research Vol.26, No.1 ,pp1-15 .

- Chen,J.S. and Tsou,H.T.,(2007) "Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms", Information Research, Vol.12,No.3,pp314.

- Chini, Tina, C., (2004) ,Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations Vienna University of Economics and Business Administration: First, published Printed and bound in Antony Rowe Ltd, Britain.

- Coakes, Elayne (2003), Knowledge Management: Current Issues and Challenges, Idea Group Publishing,USA.

- Dalkir,Kimi (2005),Knowledge Management in Theory and Practice,Elservier Buttesworth-naHeinemann,USA.

- de Alwis, Shrianjani Marie (Gina) & Higgins, Susan Ellen (2001) "Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore." Information Research,Vol. 7,No.1,pp114.

- Fernandez, I. B. Gonzalez, A. Sabherwal, R. (2004). knowledge management challenges, solutions, and technologies : ,Pearson Education ,Inc., New jersey, United states of America .

- Frishammar,John,(2003), "Information use in strategic decision making", Management Decision,Vol.41,No.4,p318-326.

- Gephart, M.A, Marsick,V.J, Van Buren, M.E.& Spiro, M.S(1996)," Learning organizations come Alive ", Training & Development , December, pp. 35-45.

- Greengard, S. , (1998),"Will your culture support KM?"Workforce, Vol. 77 No.10, p93.

- Gupta,Uma,(2000),Information system success in the 21 century, Prentice-Hall,New Jersey.

- Haji,M,(2006),Knowledge Sharing: Improving the CentralComponent of Knowledge Management, published Master Thesis, Cranfield University,U.K.

- Heising, P . Vorbeck, J. (2000), "Benchmarking Survey Results" in: Mertins.

- Hilebeler, R.J.(1996), "Benchmarking: Knowledge Management", Strategy & Leadership, Vol. 24,No. 2, pp. 22-29.

- K., Heisig, P. and Vorbeck, j. (2001), Knowledge Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, HeidelberyK Germany.

- Laudon,Kenneth C., & Laudon,Jan P.(2002),Management Information System,7th Edition, Prentice-Hall,New Jersey.

- Laudon,Kenneth C., & Laudon,Jan P.(2006),Management Information System,9th Edition, Prentice-Hall,New Jersey.

- Macleod, Raymond Jr. & Schell, George (2001), "Management Information Systems", 8th edition, USA: Prentice hall.

- Marquardt, Michael, J. (2002) Building the learning Organization: Mastering the5 Elements for corporate, Davis-Black publishing company, USA.

- Mo Adam,Mahmood and Gary J.,Mann, (2000),"Impacts of Information Technology Investment on Organizational Performance",Journal of Management Information System,Vol.16,No.4,p3-10.

- Ngoc, Pham. Thi, Bich. (2005). an empirical study of knowledge transfer within Vietnam's it companies". Working Paper: University Hanoi, Switzerland, p p.6.12.

- O'Brien,James A.,(1999),Management Information Systems:Managing the Information Technology in the Internet Worked Interprise,4th Edition,McGraw_Hill,Boston.

- Parlby, D(1999) " The knowledge Journey : A Business Guide to knowledge Management, KPMG, London.

- Pollock,Neal,(2002),Knowledge Management and Information Technology (Know-IT Encyclopedia), Defense Acquisition University Press, Virginia,USA.

- Puccinelli, B., (1998), "Strategies for sharing knowledge" journal of Information ,Vol.12,No. 9,PP.40-41

- Robertson,R.(2004), " Intranet And Knowledge Sharing", Step Two Designs Pty Ltd ,available at www.steptwo.com.au,15/8/2010.

- Schein , E.H., (1995)," Building The Learning Consortium", Massachu Setts Institute of Technology , Sloan of School of Managem, available at www.learning.mit.edu.

- Shaukat, M. and M. Zafarullah (2009). "Impact of Information Technoloy on Organizational Performance: An Analysis of qualitative performance indicators of Pakistan's Banking and Manufacturing Companies",

European Journal of Economics, Finance and AdministrativeSciences, issue 16.

- Stair,R.M. and Reynolds,G.W.(2003),Principles of Information Systems,6th Edition,Boston.

- Tee,Meng Yew and Karney,Dennis ,(2010), "Sharing and cultivating tacit knowledge in an online learning environment", Journal International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning, www.journaltocs.hw.ac.uk, 15/9/2010.

- Tissen,R. & Andresson,D. & Dprez,F.(1998),Value-Based Knowledge Management,Aperson company ,Amsterdam.

- Turban,Effraim,Aronson,Jay and Liang ,Ting peng,(2005),Decision Support Systems and Intelligent System,Prentice_Hall,New Jersey.

- Turban,Effraim,Mclean,Ephraim R.,Wetharbe Tames C.,(1996),Information Technology for Management:Improving Quality and Productivity,Wiley,New York.

- Wetherbe J, E. Turban, and E. Mclean.(1999). 'Information Technology for management: Making connections for strategic advantages', 2nd edition, , Wiley,New York.

- Wiig, Karlm, (2003),"knowledge model for situation – handling" journal of knowledge management. Vol.7, No. 5., pp17-22.

- William, B.K and S.C. Sawyar. (2005). 'Using Information Technology', 6th edition, McGraw_Hill,USA.

- Yang, J. (2004) , "Job related knowledge sharing: comparative case study", journal of knowledge management, Vol, 8, No.3, and pp.118-126.

- Zmud, R.W. (2004) Framing the Domain of IT management: projecting the Future Through the past, Pinnflex educational resources, Ohio.

المواقع الالكترونية:

- http://www.iugaza.edu.ps/ara/it/ 12/3/2010
- **http://www.itep.ae/Arabic/EducationalCenter/Articles/Extranet_01.asp 30/6/2010**
- **http://www.minshawi.com/ 22/10/2010**
- www.wikipedia.com

الملاحق

ملحق رقم(1):الاستبانة

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم(1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخوة و الاخوات الكرام في شركة إتصالات السريعة(i2).

تحية طيبة وبعد،،،

أضع بين يديكم هذه الإستبانة و التي صممت لجمع البيانات الخاصة لإحدى الدراسات التابعة لبرنامج الماجستير بجامعة البلقاء التطبيقية للعام الحالي،والتي تحمل عنوان "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و التشارك بالمعرفة و أثرها على فاعلية إتخاذ القرارات".

تتألف الإستبانة من تسع وستون بنداً تتناول أموراً قد تستخدمها أو تقوم بها عندما تقرر القيام بعمل أونشاط معين خلال عملك في الشركة. وهي ليس لها علاقة من قريب أو بعيد بتقيم عمل الشركة، أوتقييم عملك بها، وستكون هذه المعلومات المتجمعة سرية ولا علاقة للشركة بها.

و المأمول من حضرتكم الإجابة على بنود هذه الإستبانة بكل صراحة، وبما يطابق واقع استخدامكم أو قيامكم بها من أجل تحقيق الغرض المرجو للدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أختكم الباحثة:هلا مصطفى محاميد

برنامج الماجستير بجامعة البلقاء التطبيقية

أولاً : معلومات شخصية:

الرجاء الاجابة عن الاسئلة التالية بوضع علامة(X) عند الاجابة المناسبة:

1. النوع :☐ ذكر ☐ انثى

2. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي وما دون ☐ دبلوم
☐ بكالوريس ☐ دراسات عليا

3. التخصص العلمي: ☐ تكنولوجيا المعلومات ☐ إدارة أعمال
☐ محاسبة ☐ غير ذلك

4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير فرع ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم ☐ غيرذلك

5. الخبرة في مجال العمل: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3–6 سنوات
☐ من7 –10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

ثانياً :تكنولوجيا المعلومات

ضع إشارة(x) أمام العبارة التي تعكس رأيك حول الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق
	الأجهزة المادية					
1	تمتلك الشركة تقنيات معلوماتية حديثة كالحاسوب ، و ملحقاته توفر المعلومات المطلوبة للاداريين.					
2	إن لإستخدام تقنية المعلومات من قبلي يؤدي إلى تحسين أدائي العملي أو الإداري.					
3	تعمل تقنية المعلومات و الإتصالات المستندة على الحاسوب على إثراء الجانب الفكري من خلال ما تقدمه من معلومات أو معرفة.					
4	تسعى الشركة إلى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة و المتطورة بهدف رفع مستوى اداء الموظفين.					
5	ألجأ إلى استخدام الحاسوب و ملحقاته لتوفير السرعة و الدقة في إنجاز المهام العملية و الإدارية.					
6	هناك اهتمام لدى العاملين في التعامل مع الحاسوب و ملحقاته(كالطابعات).					
7	تستخدم تقنية المعلومات المستندة على الحاسوب في الشركة لإغراض البحث و التطوير.					
	البرمجيات					
8	امتلك الخبرة في التعامل مع أنظمة التشغيل الحديثة للحاسوب.					
9	غالباً ما استخدم برامج تطبيقية جاهزة على الحاسوب لإنجاز الأنشطة العملية.					
10	أحاول التعرف على كل ما هو جديد من برامج حاسوبية في مجال الإختصاص.					
11	أشارك على الأغلب في دورات متخصصة في					

	البرمجيات التي تساعدني في تطوير امكانياتي البرمجية.					
	قواعد المعلومات					
12	تمتلك الشركة قواعد معلومات تتضمن المجالات جميعها.					
13	يتوفر لدى الشركة كادر متخصص في إدارة قواعد المعلومات.					
14	يستخدم العاملون و الاداريون قواعد المعلومات المتوفرة لإنجاز مهامهم العملية و الإدارية.					
15	غالباً ما يستخدم المدراء و الاداريون في الشركة قواعد المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية.					
16	يتوفر لدى الشركة نظم معلومات خاصة بشؤون العمل.					
17	تحاول الشركة تطوير نظم المعلومات الحالية لمواكبة التطور في تقنية المعلومات.					
	شبكات المعلومات					
18	ارتباط الشركة مع شبكة الانترنت يسهل من انجاز الانشطة العملية.					
19	استخدم شبكة المعلومات بشكل مستمر في الشركة.					
20	لدى الامكانية و المعرفة في كيفية التعامل مع شبكة المعلومات.					
21	تقدم شبكة المعلومات للعامليين و الاداريين في الشركة فوائد عدة في مجال الإختصاص.					
22	تتيح لي شبكة المعلومات التعرف على اخر المستجدات في مجال العمل.					
23	لدى اشتراك في البريد الالكتروني على الشبكة.					
24	اقوم بالاتصال مع العديد من العاملين في أفرع الشركة عبر البريد الالكتروني.					
25	اتعرف من خلال شبكة المعلومات على الفرص التدريبية المتاحة في أفرع الشركة.					
26	اقوم باستخدام تطبيقات شبكة المعلومات في البحث					

	و الدراسات و الاستشارات العملية.					
27	يسهل لي استخدام شبكة المعلومات التعرف على اخر المستجدات المتعلقة بالعمل.					

ثالثاً:التشارك بالمعرفة:

ضع إشارة(x) أمام العبارة التي تعكس رأيك حول الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق
	خزن المعرفة					
28	تدرك إدارة الشركة قيمة المعلومات و المعرفة المتوافرة.					
29	توجد في الشركة اجراءات محددة و منظمة لامتلاك المعرفة و الحصول عليها.					
30	تهتم ادارة المعرفة في توفير اجراءات محددة و منظمة لتخزين المعرفة في قواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة.					
31	يتم التحديث بصورة مستمرة لقواعد المعرفة الموجودة بالمنظمة.					
	خريطة طريق المعرفة					
32	تدرك إدارة الشركة أهمية دفع خريطة تتضمن مراكز وجود المعرفة المتخصصة داخلها.					
33	يتم التركيز على المعرفة الظاهرية و الضمنية في الوقت ذاته.					
34	تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الداخلية.					
35	تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد مصادر المعرفة الخارجية.					
36	تتوافر في الشركة مؤشرات لتحديد الافراد الذين يمتلكون معارف متخصصة.					
37	تتوافر في الشركة مؤشرات و ادلة لتحديد الممارسات و النشاطات المثلى الواجب القيام بها					

	من قبل افرادها.					
المخطط التعاوني						
38	تستخدم تكنولوجيا المعلومات كقاعدة للعمل التعاوني داخل المنظمة.					
39	تستخدم المعرفة كأداه موجهه للنشاطات و الفعاليات المختلفة في الدائرة.					
40	يتم التركيز على اتخاذ القرار الجماعي (التشاركي).					
41	توجد في الشركة شبكة اتصالات لدعم انشطة العمل الجماعي.					
42	تقدم ادارة المنظمة حوافز تشجع الافراد على العمل التعاوني.					
43	تدرك ادارة المنظمة اهمية خلق بيئة تعاونية بين الافلراد.					
التعلم المنظمي						
44	تهتم ادارة الشركة بتعليم و تدريب العاملين بها.					
45	تقدم ادارة الشركة حوافز لتشجيع العاملين على التعلم و اكتساب معارف و خبرات جديدة.					
46	يوجد في الشركة نشاط منظم و منهجي للتعلم المستمر.					
47	تسعى ادارة الشركة الى بناء مجتمعات او جماعات عمل ساعية للتعلم.					

رابعاً:فاعلية إتخاذ القرار

ضع إشارة(x) أمام العبارة التي تعكس رأيك حول الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق
	إمتلاك المعلومات					
48	يتم تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة.					
49	يتم تحديد مصادر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار بدقة.					
50	يسعى متخذو القرار الى الحصول على معلومات بخصائص نوعية عالية.					
51	يتم تحليل المعلومات المتوافرة لتحديد الحقائق و الاتجاهات و الجوانب التي قد تؤثر في إتخاذ القرارات.					
	تقييم القرار					
52	يتم تحديد الافراد المتوقع تأثرهم بالقرار.					
53	يتم تحديد الافراد المؤهلون للمشاركة في اتخاذ القرار.					
54	يتم وضع و تحديد الاهداف الخاصه بالقرارات المتخذه.					
55	يتم تحديد البدائل المتاحة للقرار و تقيمها.					
56	يتم تحديد التوقعات و الاستنتاجات و المخاطر المرتبطة بالقرارات المتخذة.					
	تنفيذ القرار					
57	تتخذ القرارات وفقاً للاهداف الموضوعة.					
58	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للصلاحيات و المسؤوليات و دون تجاوزها.					
59	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للخطط و القيم و السياسات.					
60	يتم اتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي.					
61	يتم اتخاذ القرارات في ظل مشاركة الاخرين .					
62	يتم ابلاغ الافراد المتوقع تأثرهم بالقرارات و توضيحيا لهم					
	التغذية العكسية					

					يتم متابعة و تقييم القرارات التي يتم تنفيذها.	63
					تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى ادارة الشركة.	64
					تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى الافراد.	65
					تسهم القرارات المتخذه في رفع الاستغلال الامثل للموارد.	66
					تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى الفرص المتاحه للشركة.	67
					تسهم القرارات المتخذه في رفع مستوى مواجهة التهديدات.	68
					تسهم القرارات المتخذه في تعزيز نقاط القوه بالشركة و تحديد نقاط الضعف فيها و معالجتها.	69

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرتبة العلمية	الاسم	الجامعة
أستاذ دكتور	أكثم عبد المجيد الصرايرة	البلقاء التطبيقية
أستاذ مشارك	أحمد زكريا صيام	البلقاء التطبيقية
أستاذ مشارك	اياد فاضل التميمي	البتراء
أستاذ مشارك	هالة أحمد عبد القادر	البتراء
أستاذ مساعد	فراس سليمان الشلبي	البلقاء التطبيقية
أستاذ مساعد	محمد عطوة المعايطة	البلقاء التطبيقية
أستاذ مساعد	بشار حسين الصرايرة	الاكاديمية العربية

THE RELATIONSHIP BETWEEN INFORMATION TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE SHARING AND ITS IMPACT ON THE DECISION-MAKING EFFECTIVENESS CASE STUDY: "ITISALAT EXPRESS (i2)"

By:
Hala Mustafa Fayyad Mahameed
Supervisor:
Dr. Mohammad Mohammad Al-Lahham
Assistant Professor

This study aimed to identify the relationship between information technology and knowledge sharing and its impact on the decision-making effectiveness in Itisalat Express-i2, where the study included five branches of the company distributed in different cities in Jordan.

The analytical descriptive method has been used in this study, by distributing a questionnaire commensurate with the purposes of this study enjoying acceptance and stability. Information technology has been tested through four main dimensions (hardware, software, databases and networks), whereas sharing of knowledge was tested through four main dimensions (knowledge repository, knowledge routemap, collaborative platform and organizational learning). In addition, the decision-making effectiveness was tested through four main dimensions (possession of information, implementation of decision, evaluation of decision and feedback).

The questionnaire was distributed over all the employees of Itisalat Express-i2 in its five branches, which accounts (170) employees working across the various branches. However, (165) questionnaires were returned whereas (13) questionnaires were excluded for not being suitable for analysis, bringing the total number of questionnaires suitable for analysis to (152) questionnaires with a rate of (89.41) of the total questionnaires distributed.

The study ended up with a range of theoretical and practical results, the most important of which were:

1. The information technology is considered as the infrastructure that feeds all types of businesses with information to enable officials and employees to make effective decisions.
2. Information technology works to achieve fast access to information that contributes to strengthening the decision making process, whether this information was from inside or outside the company, which helps in the process of coordinating operations between the staff of the company.

3. The company is keen on benefiting from the use of information technology and the expertise and knowledge available to it and to its human resources, to achieve its aspirations of the future.
4. The results showed that there is a significant correlation with statistical significance at the level (0.05) between information technology and knowledge sharing.
5. Information technology and knowledge sharing with its various dimensions have an impact on the decision-making effectiveness (possession of information, implementation of the decision, evaluation of the decision and feedback).
6. The results showed that the interaction of both information technology and sharing of knowledge significantly affect the effectiveness of decision-making in its various dimensions through the values of (F) calculated at the level (0.05).

The study ended up with many recommendations including the following:

1. The need to focus on the use of application software which helps employees to perform their duties.
2. The need to focus on database in the company and work on expanding its scope to include all areas of work, and work to attract specialized staff experienced in overseeing the organization, developing and renewing these database.
3. Increasing the attention to knowledge, whether internal or external, through the effective operation to assemble knowledge and identify its sources in order to benefit from it.
4. The company need to build its decision-making process on objective basis that encourages the participation in decisions with specific and qualified people who owns knowledge and expertise.

الحمد لله الذي بحمده تتم

الصالحات